

**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS DEL GRUPO KONECTA**

PULIDO SÁNCHEZ LUZ MYRIAM

CÓDIGO 201222005603

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

FACULTAD DE INGENIERÍAS

INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ, D. C. 2017

**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS DEL GRUPO KONECTA**

PULIDO SÁNCHEZ LUZ MYRIAM

CÓDIGO 201222005603

PASATÍA ORGANIZACIONAL COMO OPCIÓN DE GRADO

Director del Proyecto:

ADOLFO LEON
Ingeniero industrial

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

FACULTAD DE INGENIERÍAS

INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ, D. C. 2017

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Dedico este Proyecto a mis amados hijos Laura Natalia López Pulido quien sigue mis pasos y a Christian David López Pulido inspirador de sueños, los motores fundamentales de mi vida y de mis esfuerzos, gracias hijos por la paciencia durante estos años de carrera, lamento las ausencias y espacios que pude haber compartido con Ustedes.

A mi Madre quien siempre estuvo firme en mi lucha por conseguir resultados y quien fue bastón principal para el cumplimiento de mi meta, a mi Padre ausente, inspiración para culminar lo empezado con la firmeza, convicción y la creencia en mí.

A mi hermano Giovanni quien estuvo cuando más lo necesité.

Los amo con todo mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis agradecimientos principalmente a Dios quien coloco los ayudadores y las herramientas para que éste sueño fuera realidad.

A mis familiares por la paciencia por los momentos que deje de compartir con ellos, por el apoyo moral y económico para la culminación de mi carrera.

A mi mentor: Ingeniero Adolfo León, por el tiempo destinado dedicando sus esfuerzos no solo como profesor durante mi carrera, sino por los esfuerzos y el tiempo que dedicó para ayudarme en ésta Pasantía Organizacional.

Al ingeniero Pablo Villamil quien apoyo la idea y me aconsejo para encaminar este proyecto de buena forma.

Dios los bendiga!

CONTENIDO

Nota de aceptación.....	Pág. 3
Dedicatoria.....	Pág. 4
Agradecimientos.....	Pág. 5
Contenido.....	Pág. 6
Lista de tablas.....	Pág. 7
Lista de gráficas.....	Pág. 8
Lista de figuras.....	Pág. 9
Introducción.....	Pág.10
Justificación.....	Pág.11
Objetivo general.....	Pág.12
Objetivos Específicos.....	Pág.12
Marco referencial.....	Pág.13
Marco teórico.....	Pág.13
Marco constitucional Legal.....	Pág.14
Origen y trayectoria de la compañía.....	Pág.14-17
Competencias organizacionales.....	Pág.18
9.1 Definición de competencia.....	Pág.19
9.2 Definición de habilidades.....	Pág. 20
9.3 Definición de Actitudes.....	Pág. 20
9.4 Definición de Comportamientos.....	Pág. 21
9.5 Competencias del grupo Konecta.....	Pág. 22
Descripción de Competencias.....	Pág. 23
10.1 Comunicación.....	Pág. 23
10.2 Flexibilidad.....	Pág. 24
10.3 Orientación a resultados.....	Pág. 25
10.4 Orientación al servicio al cliente.....	Pág. 26
10.5 Capacidad de análisis y solución de problemas.....	Pág. 27
10.6 Liderazgo.....	Pág. 28

10.7 Planeación y seguimiento.....	Pág. 29
Metodología.....	Pág. 30
11.1 Procedimiento.....	Pág. 30
11.2 Primera práctica: Entrevista a pares.....	Pág. 31-33
11.3 Consolidado Entrevista a Pares.....	Pág. 34
11.4 Segunda práctica: Entrevista directa a Líderes, Coordinadores, gerentes y directores.....	Pág. 35
11.5 Consolidado Entrevista a Líderes.....	Pág. 36
11.6 Caso análisis Cuello de Botella.....	Pág. 37
11.7 Análisis en el ejercicio de entrevista.....	Pág. 39
11.7.1 Fortalezas encontradas en líderes.....	Pág. 39
11.7.2 Oportunidades de Mejora.....	Pág. 39
11.7.3 Fortalezas encontradas en los procesos.....	Pág. 40
11.7.4 Oportunidades de mejora.....	Pág. 40
11.7.5 Fortalezas dadas las herramientas.....	Pág. 40
11.7.6 Oportunidades de mejora.....	Pág. 40
Encuesta Líder y Coordinador.....	Pág. 41-43
Encuesta Gerente y Director.....	Pág. 44-45
13.1 Análisis de encuesta.....	Pág. 46
Descripción cargo de Líder.....	Pág. 47-50
Descripción cargo Coordinador.....	Pág. 51-54
Descripción cargo Gerente y Director.....	Pág. 55-59
Evaluación económica del Proyecto.....	Pág.60
17.1 Presupuesto detallado para el desarrollo del Proyecto.....	Pág.61-63
Conclusiones.....	Pág. 64
Glosario.....	Pág. 65
Bibliografía.....	Pág. 66

LISTA DE FIGURAS:

Figura 1. Competencias Organizacionales.....	Pág. 18
Diseño de Autor: Escala de ascensos.	
Figura 2: Definición de Competencias.....	Pág. 19
Diseño de Autor	
Figura 3: Definición de Habilidades.....	Pág. 20
Diseño de Autor	
Figura 4: Definición de Actitudes.....	Pág. 21
Diseño de Autor	
Figura 5: Definición de Comportamientos.....	Pág. 21

Diseño de Autor

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Calificación de Competencias.....	Pág. 21
Fuente: Diccionario de Competencias Organizacionales Konecta	
Tabla 2. Comunicación.....	Pág. 22
Fuente: Diccionario Competencias Organizacionales Konecta	
Tabla 3. Flexibilidad.....	Pág. 23
Fuente: Diccionario Competencias Organizacionales Konecta	
Tabla 4. Orientación a Resultados.....	Pág. 24
Fuente: Diccionario Competencias Organizacionales Konecta	
Tabla 5. Orientación al servicio al Cliente.....	Pág. 25
Fuente: Diccionario Competencias Organizacionales Konecta	
Tabla 6. Capacidad de Análisis y Solución de problemas.....	Pág. 26
Fuente: Diccionario Competencias Organizacionales Konecta	
Tabla 7. Liderazgo.....	Pág. 27
Fuente: Diccionario Competencias Organizacionales Konecta	
Tabla 8. Planeación y Seguimiento.....	Pág. 28
Fuente: Diccionario Competencias Organizacionales Konecta	
Tabla 9. Consolidado entrevista y acompañamiento a los líderes durante un día de trabajo.....	Pág. 35
Diseño Autor.	
Tabla 10. Objetivo del cargo líder.....	Pág. 48
Fuente: Descripción de cargo	
Anexo1 Tabla 10	
Anexo 2 Tabla 10	
Anexo 3 Tabla 10	
Anexo 4 Tabla 10	
Tabla 11. Objetivo del cargo Coordinador.....	Pág. 52
Fuente: Descripción de cargo	
Anexo 1 Tabla 11	
Anexo 2 Tabla 11	
Anexo 3 Tabla 12	
Anexo 4 Tabla 12	
Tabla 12. Objetivo del cargo Gerente.....	Pág. 57
Fuente: Descripción de cargo	
Anexo 1 Tabla 12	
Anexo 2 Tabla 12	
Anexo 3 Tabla 12	
Anexo 4 Tabla 12	
Tabla 13 Costo total del Proyecto.....	Pág. 59
Anexo 1 Tabla 13 Remuneraciones, Honorarios e Incentivos	
Anexo 2 Tabla 13 Capacitación	
Anexo 3 Tabla 13 Pasajes y Viáticos	
Anexo 4 Tabla 13 Equipos	

Anexo 5 Tabla 13 Infraestructura
 Anexo 6 Tabla 13 software
 Anexo 7 Tabla 13 Fungibles
 Anexo 8 Tabla 13 Otros

LISTA DE GRAFICAS

1. Gráfica 1. Fuente: Google Maps Grupo Konecta Europa... Pág. 16
2. Gráfica 2. Fuente: Google Maps Grupo Konecta América....Pág. 17
3. Gráfica 3: Competencias Organizacionales..... Pág. 22
4. Fuente: Diccionario de Competencias Organizacionales Konecta
5. Grafica 4. Participación por Servicio..... Pág. 32
6. Gráfica 5. Análisis de datos participación de Líderes entrevistados.....
 Pág. 32
7. Gráfica 6. Participación por Clientes..... Pág. 33
8. Gráfica 7. Análisis de resultados Participación Cliente..... Pág. 33
9. Gráfica 8. Encuesta realizada a pares para determinar la percepción que
 tienen sus pares y superiores acerca de su
 gestión..... Pág. 34
10. Gráfica 9: Proceso Manejo de Información Interna..... Pág. 38
11. Diseño de Autor
12. Gráfica 10. Encuesta realizada a Líderes y Coordinadores..Pág. 43
13. Diseño de Autor: Ing. Luz Myriam Pulido
14. Gráfica 11. Encuesta realizada a Gerentes y Directores.....Pág. 46
15. Diseño de Autor: Ing. Luz Myriam Pulido

1. INTRODUCCION

En el grupo Konecta debido a su nueva estructura crea la necesidad de realizar una **REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL GRUPO KONECTA** dada la urgencia que tiene el Grupo Konecta en cuanto a determinar a sus colaboradores sus funciones. Varios de los cargos fueron reestructurados y otros solo fueron suprimidos antes del empalme. La mayoría de los roles continuaron con las mismas actividades sin embargo otros como los cargos de Líderes, Coordinadores, Gerentes y Directores, han sido renombrados, pero aún no se han asignado formalmente las nuevas funciones. Se requiere para su funcionamiento de una explicación lógica en cuanto a las actividades a desarrollar que no han sido parte de sus roles y que ahora requieren un estilo distinto de Procedimiento para optimizar recursos, mejorar la productividad y generar confianza en los equipos. Es importante reasignar tareas que requieran control en cada uno de los cargos.

Luego de la recopilación de datos en cada uno de los puestos de trabajo, de los cargos de Líder, Coordinador, Gerente y Director del Grupo Konecta en las ciudades de Medellín y Bogotá, se llega a la conclusión que las labores que desempeñan los cargos están acordes con las funciones inicialmente solicitadas en los perfiles de cargos y en la entrevista inicial.

Sin embargo cabe resaltar que en los cargos de mayor actividad como lo son líder y Coordinador; las tareas: generar reportes, realizar coaching y gestionar contratación se juntan creando cuellos de botella, dado como resultado el retiro masivo de personal en los diferentes negocios y se presenta en su mayoría al final de mes cuando hay facturación y se exige inmediata atención al cliente; esto es debido a que se requiere cumplimiento de metas, faltando en el cumplimiento de acuerdos, cambios frecuentes en los horarios por programación, facturación y/o finalidad de contrato.

Los contratos son en su mayoría por cuatro meses repetidas en dos ocasiones más y con un periodo de prueba de dos meses ajustada a la prorrogación de buen desempeño y finalmente contrato fijo a un año. Los contratos a término indefinido solo están dados a personal de alta confianza en nuestro caso sólo para gerentes y directores o personal que cumpla el tiempo dentro de la empresa de acuerdo al código sustantivo del trabajador. El tema de contratos es tangible ya que la

compañía está evaluando las condiciones de compromiso de las personas contratadas que oscilan entre 18 y 30 años de edad.

En las funciones de Líder las tareas se hacen repetitivas en cuanto a que existe mucho escalamiento para poder gestionarlas, y tienen que repetir procesos ya realizados por otras áreas. En cuanto a gestiones de mínima responsabilidad falta de compromiso de forma individual porque de manera colectiva si hay sentido de pertenencia y buen trabajo en equipo.

Algunas de las áreas no cambian los procesos y procedimientos y tienen miedo al cambio porque consideran que como realizan las cosas les ha funcionado.

Existe reproceso en la tarea de entrega de informes dado que se entregan a destiempo y adicionalmente incompletos, lo cual hace que los líderes y procesos en cadena tengan que recurrir a buscarlos para completar sus tareas

Algunos de los procesos no son inherentes a las responsabilidades de los líderes sino del área de gestión humana dado que llegan a ser juez y parte.

2. JUSTIFICACIÓN

El presente Proyecto se enfocará en la reestructuración administrativa de procesos y procedimientos del Grupo Konecta. El Grupo Konecta es una multinacional con casa matriz en España, cuenta con 16.000 colaboradores a nivel nacional y tiene presencia a nivel internacional, (sólo en Bogotá cuenta con 5000 colaboradores), gran parte de este equipo viene de la fusión con la empresa Allus Grupo BPO center Perú, Argentina y Colombia, adquirida en el 2016.

De acuerdo a la adquisición de la firma, todos los procedimientos requieren ser estandarizados para ser replicados en toda la organización, dado que las organizaciones que conforman el gran conglomerado, realizan sus actividades de forma diferente, se hace urgente definir y ajustar los Procesos y Procedimientos, documentarlos para ser replicados al interior del grupo.

De hecho, a partir de la fusión del año 2016 cuando fue Allus BPO fue absorbida por Konecta, se realizaron ajustes al interior de la organización como empalme de gestión entre las compañías, lo cual ha desatado una serie de interrogantes como ¿Qué cambios son significativos para hacer una compañía prevalezca? Y se hace necesario realizar ajustes.

Luego de un análisis diagnóstico se evidenció el inconformismo del cliente por errores reiterativos en los procesos, los cuales están afectando la imagen y credibilidad del Grupo, a eso sumado los elevados costos que se han pagado por la falta de dirección de las actividades en las diferentes áreas.

El Grupo Konecta no ha estandarizado actividades, motivo por el cual es posible como ingeniera industrial proponer una solución que minimice los problemas evidenciados que comprometan a todas las partes implicadas: Empresa, Cliente y Empleados. Al detectar el cuello de botella generado por la ausencia de Procesos y/o Procedimientos y luego del análisis de las políticas internas, es viable debido a la reciente adquisición y ampliación del conglomerado, dado que se requiere de manera inmediata definir los procedimientos de los cargos y darlos a conocer en la toda la organización. Varios de los cargos han sido renombrados, pero no definidos sus roles ni sus procedimientos generando re-procesos y pérdidas significativas a la compañía.

3. OBJETIVOS GENERAL

Reestructurar el área administrativa de Procesos y procedimientos del grupo Konecta, específicamente en los cargos: Líder, Coordinador, Gerente y Director, con una perspectiva de Ingeniera Industrial, cumpliendo con las políticas de la organización.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Evaluar diagnósticamente cada uno de los cargos de líder, Coordinador, Gerente y Director.

Analizar la evaluación diagnóstica de cada uno de los cargos de Líder, Coordinador, Gerente y Director.

Valorar cada uno de los cargos de Líder, Coordinador, Gerente y Director frente a la situación actual del cargo y lo requerido por la compañía.

Diseñar el perfil de cada uno de los cargos de Líder, Coordinador, Gerente y Director teniendo en cuenta los resultados de la Evaluación.

Diagnosticar los cargos de: Líder, Coordinador, Gerente y Director frente a las diferentes acciones que comprometen actividades inherentes a su cargo.

Ajustar cómo implementar las nuevas tareas asignadas a cada uno de los cargos de Líder, Coordinador, Gerente y Director para determinar los tiempos en que se deben ejecutar.

5. MARCO REFERENCIAL

Dado el estado de transformación que está generando actualmente la organización, lo que se pretende es contextualizar y estandarizar los procesos y procedimientos inherentes a los cargos de Líder, Coordinador, Gerente y Director con la finalidad de hacer que sus colaboradores estén más comprometidos con sus actividades generando un ambiente mejor para trabajar y creando sentido de pertenencia tanto con la organización como con los clientes, consecuencia de ello que la compañía genere mayores ingresos.

6. MARCO TEÓRICO

En consecuencia, con lo estimado para este proyecto se tendrá contemplado utilizar las herramientas de Pareto, Scrum Master, Diagrama de Gantt, estadísticas de la población que hoy comprometen los cargos de Líder, Coordinador, Gerente y Director y encaminar la reestructuración de Proceso y procedimientos requeridos para optimizar su gestión, también se contemplarán propuestas de diseño de herramientas que optimicen tiempos en la recopilación de datos.

El propósito principal que da inicio a formular la implementación de los procedimientos en la compañía Grupo Konecta, es que en la actualidad no han sido estipulados debido a las adquisiciones y reestructuraciones que ha tenido en el último año.

7. MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL,

De acuerdo a la Norma ISO 9001-2015, se implanta en organizaciones que brindan servicios para ofrecer lo mejor a sus clientes, dado lo anterior el sistema de gestión de calidad aporta una serie de documentos que integran estos valores dentro de los estándares legales que permiten hacerla efectiva.

Entre estos se encuentran los siguientes documentos exigidos:

1. Manual de Calidad
2. Procedimientos
3. Instructivo de trabajo y otra documentación

Dada la información la documentación de los procedimientos establecidos del Sistema de Gestión de calidad ISO 9001.

Dar cumplimiento, revisión, archivo y tiempo de conservación de los registros contemplados en los procedimientos, dando la facilidad de obtención y consulta de los entes implicados para facilitar su ejecución.

8. ORIGEN Y TRAYECTORIA DE LA COMPAÑÍA

El Grupo Konecta, debido a su reciente fusión, aún no ha implementado en las áreas de la organización **la reestructuración administrativa de procesos y procedimientos** para los cargos de Líder, Coordinador, Gerente y Director, lo que hace que los colaboradores de éstas áreas, no tengan una orientación que permita tener secuencia y orden con respecto a las diferentes actividades que deben desarrollar, como tampoco la motivación de sus trabajadores para realizar mejor su trabajo y con el auto-aprendizaje por falta de ésta herramienta.

Por tanto, se hace indispensable que, en las áreas mencionadas, los colaboradores tengan acceso a la documentación para poder desarrollar, encaminar y utilizar el material guía que pretende brindar esta propuesta a la formación de colaboradores

innovadores y creativos, capaces de transformar y acelerar los procesos de desarrollo que la multinacional necesita. La introducción de nuevos procesos y procedimientos documentados transformarán de manera significativa las actividades desde los diferentes cargos organizacionales de la compañía.

Luego de realizar un análisis diagnóstico, se evidenció que los colaboradores de los cargos: Líder, Coordinador, Gerente y Director realizan sus actividades sin planeación y ejecutando acciones aceleradas sin veracidad y detectadas en gran medida por sus clientes, los cuales se valen de éste cuello de botella para aplicar cláusulas de incumplimiento generando cobros por multas no detectados a tiempo por su prestador de servicio.

De forma que la presencia de los procesos y procedimientos de forma individual y colectiva permitirían realizar las prácticas de manera organizada, siendo la ausencia de éstos los causantes de la falta de credibilidad y confianza que el cliente brinda a la compañía por basar su actividad en eventos no planeados y recurrir a resolver problemas inmediatos, como también a la confianza de sus colaboradores ante la organización.

Mediante la observación directa, se presenta una desmotivación en la comunidad organizacional, dada la responsabilidad que conlleva el ejercer los cargos de alto rango sin dirección, ocasionando alta rotación de personal y obstaculizando las relaciones con los clientes ya sea por las entregas de informes a destiempo y las repetitivas malas prácticas internas; lo que confirma que al realizar la reestructuración de los procesos y procedimientos generaría una mejor distribución del tiempo a los colaboradores, permanencia y sentido de pertenencia hacia la organización y hacia sus pares concentrando la mayor atención en actividades internas y acarreando mejor optimización de los recursos y credibilidad ante sus clientes corporativos.

Los colaboradores necesitan desarrollar las competencias básicas que les permita vincularse productivamente a la organización como una forma de mejoramiento de la calidad de vida propia y del contexto familiar. La propuesta busca la motivación, el compromiso y el orden en cada uno de los colaboradores por medio de los recursos que se ofrecen mediante los procesos y procedimientos, los cuales se diseñarán este proyecto; con el fin de interactuar el conocimiento con las buenas prácticas, favoreciendo tanto a la organización como al cliente y a sus colaboradores

aprovechando la habilidad que tienen de hacer varias cosas simultáneamente en beneficio propio y de su comunidad organizacional.



Gráfica 1. Fuente: Google Maps Grupo Konecna Europa



Gráfica 2. Fuente: Google Maps Grupo Konecta América

9. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

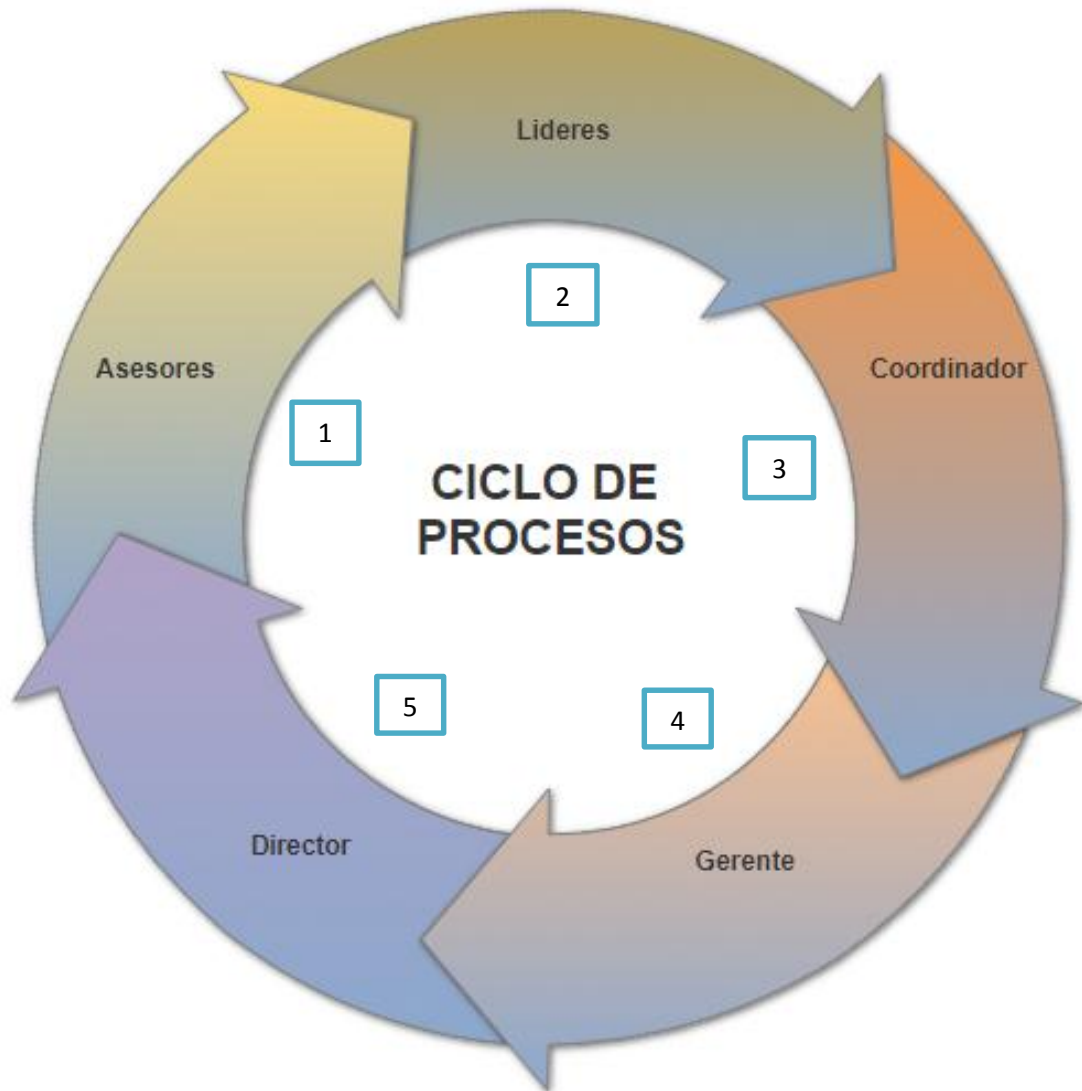


Figura 1. Competencias Organizacionales
Diseño de Autor: Escala de ascensos.

En los roles que desempeña cada proceso el rango de crecimiento y escalonamiento sería definido de acuerdo a los requerimientos de las operaciones y se realizaría una convocatoria interna donde los participantes cumplan con los lineamientos requeridos para tal fin, incluida su experiencia y experticia en cada uno

de los roles y los requerimientos legales como son de educación y de conocimiento de la organización. El proceso se llevara a cabo con convocatoria interna por correo de acuerdo a las especificaciones dadas y si cumple realizará entrevista con jefe inmediato, psicólogo y pruebas psicotécnicas. Adicionalmente, las custodias de los elementos de trabajo y su buena administración, la compañía delegó un departamento que vele por el cumplimiento de entrega de elementos de uso necesario para las actividades con asignación personal para dar sentido de propiedad y cuidado.

Definición Competencias organizacionales para los cargos: Líder, Coordinador, Gerente y Director:

a. Definición de Competencia:

Son el conjunto de comportamientos que denotan que una persona es capaz de llevar a cabo, en la práctica y con éxito una actividad, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes personales en un contexto corporativo determinado.

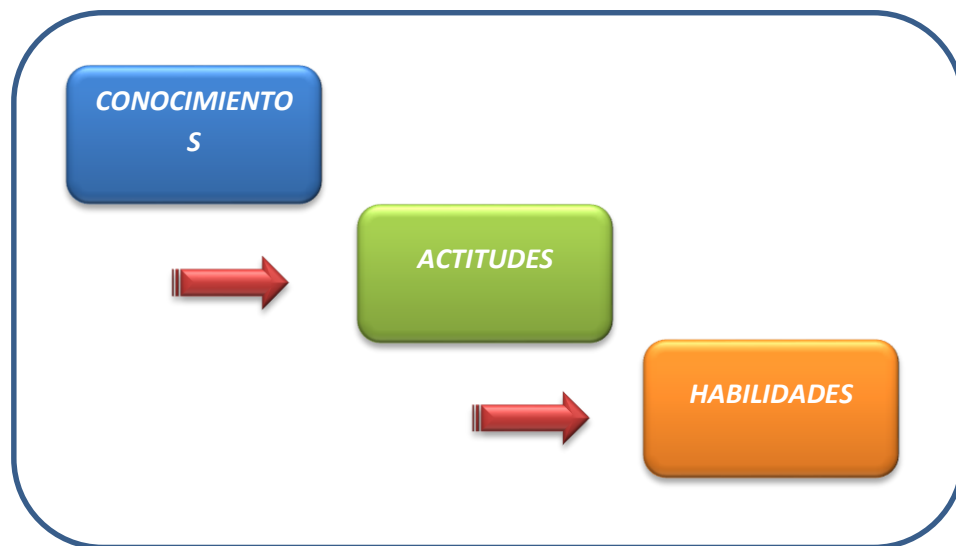


Figura 2: Definición de Competencias

b. Definición de Habilidades:

Hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información.

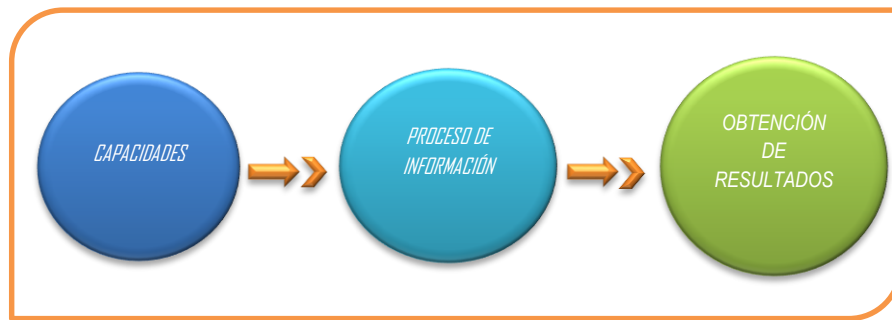


Figura 3: Definición de Habilidades

c. Definición de Actitudes:

Es la disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a una realidad en particular. Predisposición positiva o negativa hacia algo o alguien, se compone de tres partes: lo afectivo, lo cognitivo y lo conductual. Corresponden a los principios de conducta de los individuos.

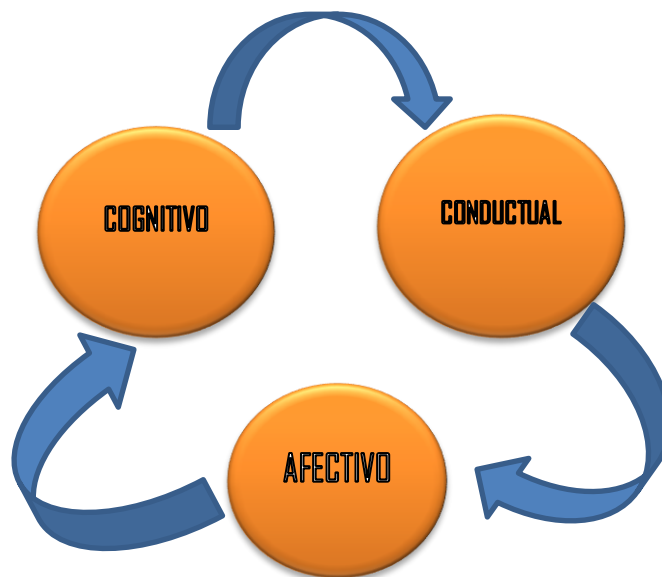


Figura 4: Definición de Actitudes

d. Definición de Comportamientos:

Es el obtenido cuando el sujeto se relaciona con el objeto, del cual de este recibe un estímulo que le servirá para formar imágenes y con estas ideas, con las cuales realizará un razonamiento.

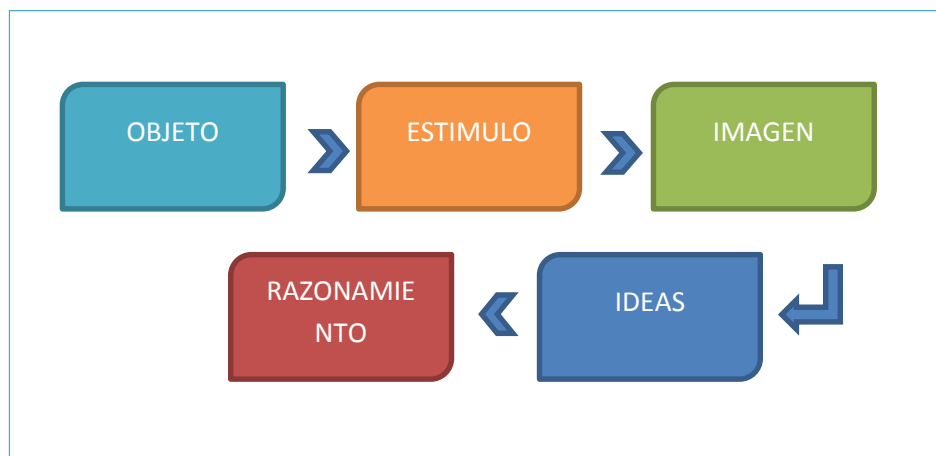


Figura 5: Definición de Comportamientos

e. Competencias de Grupo konecta:

Competencias Organizacionales



Competencias del Rol



Gráfica 3: Competencias Organizacionales
Fuente: Diccionario de Competencias Organizacionales Konecta

CARGO	NIVEL COMPETENCIAS	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					COMPETENCIAS ROL					COMPETENCIAS SABER	COMPETENCIAS HACER
		Comunicación	Flexibilidad	Orientación a Resultados	Orientación al Servicio y al Cliente	Experticia	Capacidad de Análisis y Solución de Problemas	Iniciativa e Innovación	Influencia	Liderazgo	Negociación	Pensamiento Estratégico	Trabajo en Equipo
COORDINADOR DE LIDERES SAC	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
COORDINADOR DE OPERACIONES SAC	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DIRECTOR COMERCIAL Y DE OPERACIONES	6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GERENTE ADMINISTRATIVO	5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
LIDER DE EQUIPO SAC	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 1: Calificación de Competencias

Fuente: Diccionario de Competencias Organizacionales Konecta

10. DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS

Basándome en las competencias organizacionales, se realizó un ajuste en las funciones de cada cargo.

a. COMUNICACIÓN

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						
COMUNICACIÓN						
Obstáculos	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6
<p>No demuestra interés en las opiniones de los demás, ni genera el espacio para conocerlas.</p> <p>Su lenguaje no verbal no coincide con sus expresiones verbales. Transmite mensajes verbales o escritos de afán sin verificar que sean recibidos y comprendidos por el receptor.</p> <p>Utiliza un lenguaje complicado que no responde ni se adapta a las características de su interlocutor.</p> <p>Debe contar con la asistencia de su superior inmediato para aplicar las herramientas de comunicación en su gestión.</p>	<p>Sabe escuchar y expresar claramente la información que tiene. Respeta y se interesa por las opiniones de los demás.</p> <p>Su lenguaje verbal es coherente con su comunicación no verbal.</p>	<p>Escucha activamente sin interrupciones y demuestra comprensión e interés por lo que su interlocutor le transmite.</p> <p>Acompaña la comunicación verbal con expresiones no verbales acordes con los mensajes transmitidos.</p> <p>Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor.</p> <p>Posee una excelente capacidad de argumentación y empatía logrando una comunicación efectiva.</p>	<p>Establece una comunicación altamente efectiva, basada en la capacidad de escucha activa y empatía con el otro.</p> <p>Mantiene contacto visual y adopta una actitud física que demuestra interés por el otro.</p> <p>Expresa sentimientos y pensamientos en el momento y la forma adecuada.</p> <p>Siempre demuestra credibilidad en su discurso cuando se comunica.</p> <p>Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes tanto formales como informales.</p>	<p>Comparte información con los otros para tomar decisiones y asignar responsabilidades para el cumplimiento de metas.</p> <p>Determina pautas para una comunicación efectiva en su área de influencia.</p> <p>Verifica que los demás haya comprendido el propósito de la información que transmite.</p> <p>Establece canales de comunicación que permite fortalecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, Descendente y Horizontal)</p> <p>Acepta abiertamente el Feedback de sus colaboradores, pares y jefe.</p>	<p>Se asegura de que sus colaboradores comprendan claramente los objetivos y estrategias organizacionales, las responsabilidades de cada uno en su rol y lo que espera de ellos.</p> <p>Reconoce abiertamente sus oportunidades de mejora y se responsabiliza de las consecuencias negativas de los mismos sin responsabilizar a otras áreas y procesos.</p> <p>Capta las preocupaciones de los demás, esforzándose para que les sea más fácil y cómodo expresarlas, modificando su táctica de comunicación y ajustándose a la situación.</p> <p>Reconoce abiertamente los logros de sus colaboradores.</p>	<p>Es franco y sincero con sus colaboradores, pares y demás personas, dentro y fuera de la organización.</p> <p>Comunica sus ideas de forma clara, eficiente, y fluida logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.</p> <p>Promueve la comunicación efectiva en todas las áreas de la organización.</p> <p>Lo que comunica verbalmente corresponde con su forma de actuar; es un referente en relación a los principios, valores y políticas de la organización.</p>

Tabla 2. Comunicación

Fuente: Diccionario Competencias Organizacionales Konecta

b. FLEXIBILIDAD

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						
FLEXIBILIDAD: disposición y capacidad de adaptarse, de trabajar en distintas y variadas situaciones, con personas o grupos diversos. Significa entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, ajustando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, con el fin de promover cambios en las responsabilidades de su cargo o de la propia organización.						
Obstáculos	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6
Tiene dificultada para entender los cambios del contexto. Demuestra falta de disposición para adaptarse a situaciones o ámbitos cambiantes. Tiene escasa capacidad para tomar decisiones adecuadas y oportunas en situaciones variadas o cambiantes. Suele resistirse a incorporar, ideas, criterios comportamientos o costumbres distintas de las propias.	Reconoce la validez de otros puntos de vistas o criterios. Puede comprender nuevos argumentos y reorientar su postura. Percibe los cambios de situación por contexto. Modifica sus acciones de acuerdo con las necesidades actuales.	Aplica adecuadamente las normas organizacionales según sea su situación y teniendo en cuenta las sugerencias de sus jefes. Comprende rápidamente cambios del contexto de la medida en que sus jefes lo mantienen informado. Genera respuesta innovadora y prácticas cuando las circunstancias lo exigen.	Orienta su acción y la del grupo a adaptarse a los cambios. Promueve la integración de ideas y criterios diversos pro de objetivos de mejora. Está atento a cambios del contexto y modifica los objetivos y acciones de sus grupos de acuerdo con los requerimientos organizacionales.	Modifica sus comportamientos según situaciones o personas en función de obtener la calidad y eficiencia buscadas. Adapta criterios y puntos de vista diversos para mejorar y beneficiar procesos y relaciones. Promueve cambios en los procesos o relaciones de acuerdo con las situaciones evidenciadas.	Adapta la marcha de los proyectos en función de las perspectivas actuales y potenciales. Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos e integra el nuevo conocimiento con facilidad. Promueve actitudes flexibles en sus colaboradores y les brinda coaching para que sean a su vez promotores de la flexibilidad en sus respectivos equipos de trabajo.	Tiene un conocimiento del mercado y del negocio que le permite anticipar con facilidad los cambios del contexto de prioridades y de relaciones. Analiza las situaciones y las características de las personas o grupos con el fin de adaptarse o adaptarlos de acuerdo con las circunstancias. Modifica los objetivos de la organización rápidamente según los cambios externos. Efectúa la necesidad de efectuar cambios en la estrategia ante nuevos retos y requerimientos.

Tabla 3. Flexibilidad

Fuente: Diccionario Competencias Organizacionales Konecta

c. ORIENTACIÓN A RESULTADOS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						
<p>ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de los esperados actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente ó para mejorar la organización. Es capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.</p>						
Obstáculos	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6
<p>Tiene dificultad para cumplir con los objetivos exigentes.</p> <p>No se preocupa por optimizar sus medios de trabajo.</p> <p>No hace uso de las herramientas de seguimiento y control de las que dispone.</p> <p>Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia.</p> <p>Se recite a los cambios en procesos o servicios aunque comprenda que están orientados a la mejora de los resultados.</p>	<p>Marca los tiempos de realización de los trabajos y es constante en la ejecución de los mismos.</p> <p>Muestra disposición, firmeza y constancia en los nuevos retos y propósitos.</p> <p>Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar los métodos de trabajo.</p> <p>Utiliza correctamente las herramientas de trabajo disponibles para concretar los objetivos con la calidad requerida.</p>	<p>Realiza un adecuado seguimiento a sus tareas y a las de sus colaboradores.</p> <p>Frecuentemente hace seguimiento a sus indicadores de gestión.</p> <p>Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora.</p> <p>Ante desempeño poco satisfactorio, hace cambios específicos en su método de trabajo.</p>	<p>Capacita, entrena y da orientación a quienes se lo solicitan con el fin de mejorar el nivel de desempeño del equipo.</p> <p>Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.</p> <p>Da orientación y retroalimentación a su equipo de trabajo sobre su desempeño.</p> <p>Trabaja con perseverancia en pro del logro de los resultados que se planean.</p>	<p>Se ocupa de que la organización reconozca los resultados obtenidos, frutos del esfuerzo propio y de sus colaboradores.</p> <p>Toma decisiones y establece prioridades y objetivos manteniendo siempre en la mente la relación entre recursos utilizados y resultados.</p> <p>Aporta soluciones de alto nivel agregado para la organización incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes.</p> <p>Mantiene un alto nivel de constancia y firmeza en su accionar, hasta el logro de los objetivos, obteniendo un buen nivel de calidad y eficiencia.</p>	<p>Se esfuerza por general la adhesión y compromiso de su equipo de trabajo con el logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>Fija para sí y para los otros los parámetros a alcanzar y orienta sus acciones en el logro y superación de los estándares de desempeño respetando los plazos establecidos.</p> <p>Reconoce el valor de los resultados tanto grupales como individuales.</p> <p>Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores.</p>	<p>Es un referente para la organización, en la mejora continua de los procesos e indicadores del negocio.</p> <p>Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.</p> <p>Planifica las actividades de la organización, buscando incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.</p>

Tabla 4. Orientación a Resultados

Fuente: Diccionario Competencias Organizacionales Konecta

d. ORIENTACIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						
<p>ORIENTACIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE: implica un deseo de ayudar a servicio de los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aunque aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación en la relación cliente empresa, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.</p>						
Obstáculos	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6
<p>No responde a las demandas del cliente en tiempo y/o forma.</p> <p>No logra interpretar las verdaderas necesidades del cliente.</p> <p>Le molesta estar en contacto con los clientes con sus demandas y necesidades.</p> <p>Mantiene una comunicación poco fluida con el cliente.</p> <p>No verifica el grado de satisfacción de los clientes.</p>	<p>Comprende que el cliente es fundamental para la organización y actúa en pro de la satisfacción de las necesidades.</p> <p>Escucha e interpreta las necesidades del cliente.</p> <p>Mantiene un trato cordial y amable con el cliente.</p> <p>Es paciente y tolerante con el cliente interno y externo aún en situaciones complejas.</p>	<p>Se responsabiliza personalmente de los clientes y de la solución de los problemas.</p> <p>Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, especialmente cuando este pasa por periodos críticos.</p> <p>Mantiene una comunicación abierta con el cliente sobre las expectativas mutuas y monitorea constantemente el nivel de satisfacción del cliente.</p>	<p>Hace esfuerzos concretos para dar valor agregado al cliente.</p> <p>Propone acciones de mejora en su área tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar situaciones de excelencia.</p> <p>Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y promueven la atención al cliente de la mejor forma.</p> <p>Establece relaciones con los clientes duraderas basadas en la confianza.</p>	<p>Crea un ambiente para que su equipo trabaje en pro de la satisfacción de los clientes, con el fin de establecer una relación de largo plazo con ellos.</p> <p>Prioriza la relación de largo plazo con el cliente sobre beneficios inmediatos ocasionales.</p> <p>Implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción de los clientes.</p>	<p>Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes.</p> <p>Genera ambientes y procesos de trabajo que garanticen la satisfacción de los clientes internos y externos.</p> <p>Conoce profundamente como manejar las objeciones de los clientes a cada uno de los productos que ofrece la organización utilizando la información sobre los mismos (fortaleza, beneficios y ventajas competitivas).</p> <p>Tiene gran habilidad para comunicar los beneficios esenciales de los servicios ofrecidos y sabe explicar sus ventajas y desventajas.</p>	<p>Planifica sus acciones y las de su equipo considerando las necesidades de los clientes.</p> <p>Indaga permanentemente sobre las necesidades actuales y potenciales de clientes internos y externos y proveedores.</p> <p>Es un referente en generación de soluciones que satisfacen a los clientes internos como externos.</p>

Tabla 5. Orientación al servicio al Cliente
Fuente: Diccionario Competencias Organizacionales Konecta

e. CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						
CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes. También incluye el entendimiento de la relación entre causa y efecto de las acciones.						
Obstáculos	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6
<p>No puede reconocer los problemas y cuando lo hace no logra identificar las causas ni genera soluciones.</p> <p>No logra reconocer los componentes de una situación para establecer sus relaciones causa efecto.</p> <p>Ante un problema no utiliza cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.</p>	<p>Identifica relaciones sencillas causa-efecto ante un problema simple.</p> <p>Desgrega los problemas a través de una lista sencilla de tareas o actividades por realizar.</p> <p>Antes de tomar una decisión analiza las ventajas y desventajas en función de la información disponible.</p> <p>Resuelve problemas de baja complejidad relacionados con su trabajo.</p>	<p>desglosa la información haciendo entendible.</p> <p>Analiza problemas de mediana complejidad y reconoce sus componentes.</p> <p>Reconoce las consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo.</p> <p>Marca prioridades en sus tareas según su importancia.</p>	<p>Es capaz de desglosar sistemáticamente una tarea compleja en partes manejables.</p> <p>Anticipa los obstáculos que podrían aparecer en un proceso y piensa en los pasos que habría que dar.</p> <p>Emplea diferentes métodos para analizar la situación ó problema complejo identificando sus componentes.</p> <p>Resuelve situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos ó servicios.</p>	<p>Desglosa un proceso ó problema compleja en las partes que lo componen y hace un análisis profundo para identificar la solución.</p> <p>Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y determina su impacto.</p> <p>Genera propuesta para prevenir problemas y aprovechar las oportunidades.</p> <p>Elabora informes precisos y fáciles de comprender interpretando y simplificando la complejidad de la información que maneja para que pueda ser utilizada por las demás áreas de la organización.</p>	<p>Realiza estudios complejos de los problemas desarticulándolos en las partes que los conforman.</p> <p>Reune revisa y comprende información compleja y necesaria para identificar y solucionar problemas.</p> <p>No se queda en los aspectos evidentes de los problemas sino que busca las cosas profundas de los mismos para tomar acciones preventivas.</p> <p>Al momento de analizar un problema reconoce las situaciones preexistentes y propone diferentes alternativas teniendo en cuenta las consecuencias y el impacto de cada una de ellas.</p>	<p>Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática y establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos logrando descubrir problemas que no habian sido detectados.</p> <p>Permanece atento a los cambios del contexto observa y examina cada aspecto y establece relaciones entre los datos que obtiene que le dan una base de información para planificar su estrategia de trabajo.</p> <p>Identifica cadenas de acontecimientos los hechos las causas y las consecuencias que llevaron a un problema y puede generar soluciones acertadas para resolverlos.</p>

Tabla 6. Capacidad de Análisis y Solución de problemas
Fuente: Diccionario Competencias Organizacionales Konecta

f. LIDERAZGO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						
<p>LIDERAZGO: es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender ó encarnar creencias ideas y asociaciones.</p>						
Obstáculos	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6
<p>Su grupo no lo percibe como líder.</p> <p>Tiene dificultades para fijar objetivos a su equipo de trabajo. Le cuesta dar retroalimentación a sus colaboradores. No percibe las particularidades ni los niveles de motivación de su gente suele no preocuparse por motivar a sus colaboradores. No es tomado como referente y no se tienen en cuenta las opiniones ni consejos.</p>	<p>Es técnicamente confiable y es buscando como referente para resolver dudas relacionadas con su experiencia. Se asegura que su grupo disponga de la información necesaria para realizar los procesos. Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.</p>	<p>Escucha a los otros y es escuchado. El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Genera un relacionamiento basado en la credibilidad y la confianza entre los miembros del equipo. reconoce las capacidades actuales y potencialidades propias de las personas con las que se vincula.</p>	<p>Es reconocido como un líder que transmite credibilidad y confianza. Consigue que los demás se comprometan con los objetivos y las metas y políticas establecidas. Esta disponible para ser consultado por quienes tienen menos experiencia ó conocimientos ó cuando se requiere asesoría en su área de especialidad. A poya el desarrollo de las potencialidades, de sus colaboradores creando espacios y condiciones que lo favorezcan.</p>	<p>fija objetivos y los transmite claramente realiza seguimiento y brinda retroalimentación sobre el avance, integrando las opiniones de todos los integrantes del grupo. Estimula a cada uno de acuerdo con sus necesidades y en pro del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo. Comparte con sus colaboradores herramientas que posibiliten el desarrollo de sus equipos. Promueve la participación de su gente en capacitación internas, externas ó autodirigidas orientadas al desarrollo de las competencias.</p>	<p>Comunica al equipo los objetivos organizacionales y del negocio y los orienta a enfocar su desarrollo en función de los nuevos desafíos por venir. Promueve el desempeño superior de su equipo de trabajo planteando estrategias que faciliten su desarrollo. Es un referente confiable en herramientas de desarrollo de sus colaboradores y su opinión y orientación es consultada a la hora de crear planes de desarrollo. Es consiente del alcance de sus acciones y del efecto que tienen sobre sus colaboradores por lo que utiliza su accionar como mecanismo para capacitar y motivar desde el ejemplo con el fin de lograr una gestión exitosa.</p>	<p>Gestiona estratégicamente la promesa de cultura y riesgo de la organización. Es reconocido como un líder que inspira a seguir su ejemplo en la vivencia de una cultura centrada en los valores corporativos. Es consiente del valor estratégico que tiene el talento humano en la organización y actúa en coherencia con esto. Genera espacios de participación de los miembros de su equipo en las deficiencias respecto a su gestión y los negocios de la compañía.</p>

Tabla 7. Liderazgo

Fuente: Diccionario Competencias Organizacionales Konecta

g. PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						
PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO						
Obstáculos	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6
<p>No responde a las demandas del cliente en tiempo y/o forma.</p> <p>No logra interpretar las verdaderas necesidades del cliente.</p> <p>Le molesta estar en contacto con los clientes con sus demandas y necesidades.</p> <p>Mantiene una comunicación poco fluida con el cliente.</p> <p>No verifica el grado de satisfacción de los clientes.</p>	<p>Comprende que el cliente es fundamental para la organización y actúa en pro de la satisfacción de las necesidades.</p> <p>Escucha e interpreta las necesidades del cliente.</p> <p>Mantiene un trato cordial y amable con el cliente.</p> <p>Es paciente y tolerante con el cliente interno y externo aún en situaciones complejas.</p>	<p>Se responsabiliza personalmente de los clientes y de la solución de los problemas.</p> <p>Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, especialmente cuando este pasa por periodos críticos.</p> <p>Mantiene una comunicación abierta con el cliente sobre las expectativas mutuas y monitorea constantemente el nivel de satisfacción del cliente.</p>	<p>Hace esfuerzos concretos para dar valor agregado al cliente.</p> <p>Propone acciones de mejora en su área tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar situaciones de excelencia.</p> <p>Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y promueven la atención al cliente de la mejor forma.</p> <p>Establece relaciones con los clientes duraderas basadas en la confianza.</p>	<p>Crea un ambiente para que su equipo trabaje en pro de la satisfacción de los clientes, con el fin de establecer una relación de largo plazo con ellos.</p> <p>Prioriza la relación de largo plazo con el cliente sobre beneficios inmediatos ocasionales.</p> <p>Implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción de los clientes.</p>	<p>Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes.</p> <p>Genera ambientes y procesos de trabajo que garanticen la satisfacción de los clientes internos y externos.</p> <p>Conoce profundamente como manejar las objeciones de los clientes a cada uno de los productos que ofrece la organización utilizando la información sobre los mismos (fortaleza, beneficios y ventajas competitivas).</p> <p>Tiene gran habilidad para comunicar los beneficios esenciales de los servicios ofrecidos y sabe explicar sus ventajas y desventajas.</p>	<p>Planifica sus acciones y las de su equipo considerando las necesidades de los clientes.</p> <p>Indaga permanentemente sobre las necesidades actuales y potenciales de clientes internos y externos y proveedores.</p> <p>Es un referente en generación de soluciones que satisfacen a los clientes internos como externos.</p>

Tabla 8. Planeación y Seguimiento
Fuente: Diccionario Competencias Organizacionales Konecta

11.METODOLOGÍA

De acuerdo a las herramientas que facilita la Ingeniería industrial, y tomando en cuenta las fuentes de información que la compañía suministra, realizaré tarea investigativa y de acompañamiento en los cargos de Líder, Coordinador, Gerente y Director, en su jornada diaria, para recopilar datos que permitan evaluar y analizar su diagnóstico de las diferentes actividades para ajustarlas.

Una vez tomados los datos tabularé los datos para determinar las tareas repetitivas, que demandan la mayoría de tiempo, como también determinar los cuellos de botella donde se está minimizando los tiempos de entregas generando dichos represamientos.

Al recopilar datos también tendré en cuenta los procesos y procedimientos que están llevando y ordenar en las diferentes áreas los tiempos de entregas y recepción de bases de datos de los clientes.

En la actividad de observación tendré en cuenta si la distribución en planta que ésta estipulada cumple con los requerimientos exigidos para optimización de procesos.

El análisis de Diagnostico también me permitirá conocer si se están llevando a cabo los lineamientos propicios de salud ocupacional de gran importancia para un mejor desempeño de los colaboradores minimizando riesgos que conlleven a gastos y detrimento de rubros de la compañía.

En la Ingeniería Industrial se contempla la importancia de dar orden cronológico a las actividades como la optimización de tiempos y recursos para que los colaboradores de una manera coherente y ordenada eviten desperdicio al realizar sus labores.

a. Procedimiento

En la Entrevista, la muestra será tomada de una de las áreas de la compañía con mayor éxito ante sus clientes con el 100% de los entrevistados (35 líderes, 9 Coordinadores, 6 gerentes y 2 Directores), con esta práctica se pretende conocer desde la operación donde se encuentran los cuellos de botella y las causas de falla desde la operación. Inicialmente para poder acceder a la información y sin el ánimo

de auditar a los colaboradores para una mejor obtención de datos de manera sincera y comprometida, realizaré una entrevista con acompañamiento, posteriormente realizaré una encuesta que permita conocer del colaborador sus actividades y determinará a que factores se debe apuntar la mejora, cuales son importantes y cuales no, para suprimir o reasignar en los cargos las actividades que apunten a un mejor desempeño, así como también que procedimientos se deben estandarizar y cuales otros deben ser modificados o excluidos.

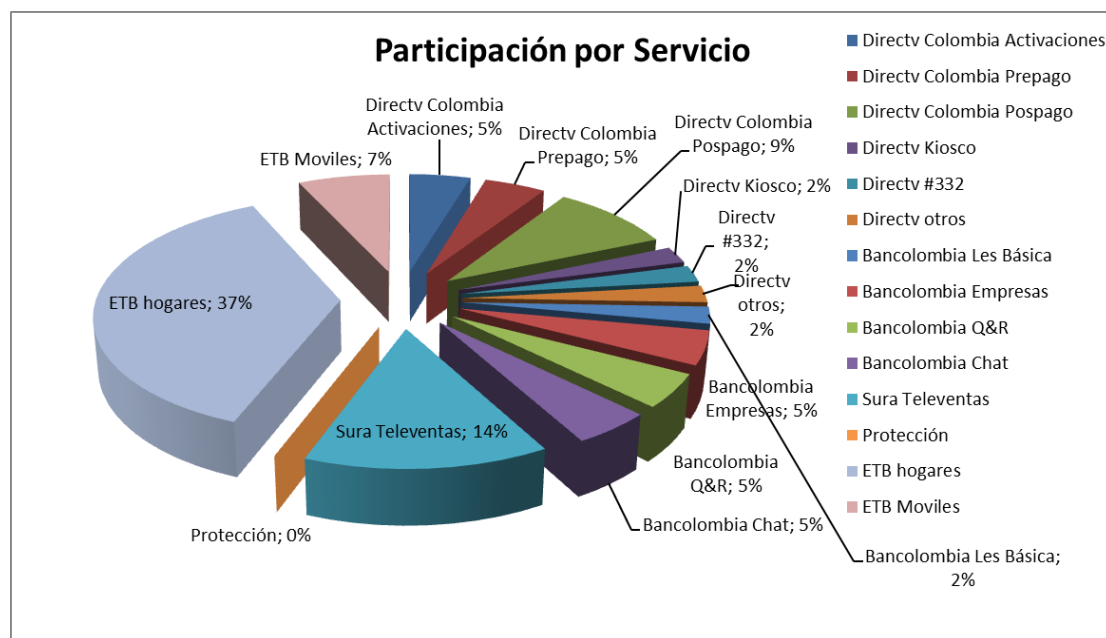
Se realiza acompañamiento a los líderes para conocer sus funciones durante el día y a que actividades dedican el mayor tiempo en sus actividades, con el objetivo de realizar conocimiento tanto de líder de acuerdo a los lineamientos exigidos para el cargo y su punto de vista desde su roll, adicionalmente se realizó una tarea de observación que permitió enriquecer la información adicional que el colaborador omitir información que no consideró relevante pero que si le demandó tiempo en su diario que hacer.

La muestra de personal quedó determinada de la siguiente manera, teniendo en cuenta todos los clientes tanto de Bogotá como de Medellín:

Las siguientes gráficas determinan las campañas donde se realizó la entrevista a los pares de los líderes, coordinadores, gerentes y directores más destacados en sus funciones con la finalidad de replicar las buenas prácticas:

b. Primera práctica: Entrevista a Pares

Un día en la vida del Líder de Equipo	Cantidad de Líderes Acompañados	Cantidad de operaciones visitadas
Medellín	24	3
Bogotá	19	1

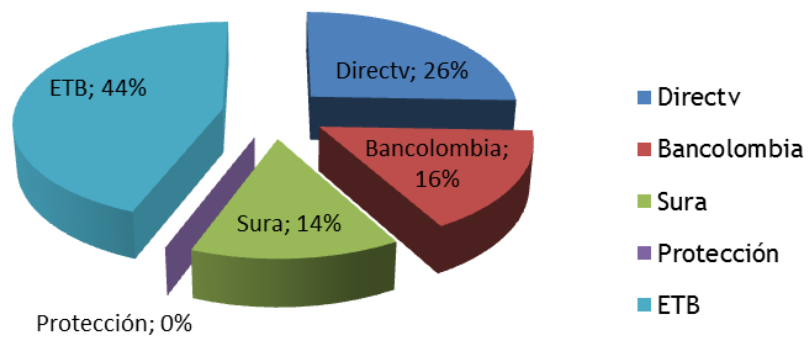


Grafica 4. Participación por Servicio

PCRC	CANTIDAD DE LÍDERES	PARTICIPACIÓN
Directv Colombia Activaciones	2	5%
Directv Colombia Prepago	2	5%
Directv Colombia Pospago	4	9%
Directv Kiosco	1	2%
Directv #332	1	2%
Directv otros	1	2%
Bancolombia Les Básica	1	2%
Bancolombia Empresas	2	5%
Bancolombia Q&R	2	5%
Bancolombia Chat	2	5%
Sura Televentas	6	14%
Protección	0	0%
ETB hogares	16	37%
ETB Moviles	3	7%
TOTAL	43	100%

Gráfica 5. Análisis de datos participación de Líderes entrevistados

Participación por Clientes



Gráfica 6. Participación por Clientes

CLIENTE	CANTIDAD DE LÍDERES	PARTICIPACIÓN
Directv	11	26%
Bancolombia	7	16%
Sura	6	14%
Protección	0	0%
ETB	19	44%
TOTAL	43	100%

Gráfica 7. Análisis de resultados Participación Cliente

c. Consolidado Entrevista a pares:

<div>Konecta</div> <div>GUÍA ENTREVISTA A GRUPOS FOCALES</div>					
Competencia	Equipo de Trabajo	Pares		Pares	
		Nelly Mantilla	Álvoro Snider-Mojía		Leonardo Amado
Orientación a Resultados	Cuando está enfrentado a una situación adversa (ej. No se cumplen metas, cliente / jefe molesto) ¿Cómo reacciona?	Su posición es neutra, su lenguaje es asertivo y transmite con sus gestos de acuerdo a su modo de ser, sin ser agresivos sus gestos (aclara) siendo observador al detalle.	Asertivo, siempre positivo, esta pendiente de la oportunidad de mejora y tiene en cuenta las fortalezas de las personas y las aprovecha de la mejor manera lo cual sirve para reforzar conocimientos.	Cuando está enfrentado a una situación adversa (ej. No se cumplen metas, cliente / jefe molesto) ¿Cómo reacciona?	El tiende a buscar explicación desde su punto de vista y luego el de las áreas para dar respuesta.
	Informe y aclara a su equipo de trabajo los objetivos a cumplir y da lineamientos para lograr los resultados esperados?	Si, cada semana. Deja libre manejo de las situaciones a sus líderes y guía a su equipo. Todo lo manera a corto plazo.	Todo el tiempo nos mantiene informados y todos los días se hace retroalimentación.	Tiene claridad de los objetivos que debe cumplir y trabaja en pro de su cumplimiento?	Si lo hace, los cumple es muy organizado y analítico.
				Realiza análisis calidad- costo-beneficio de las acciones que implementa?	Si las hace y es más analítico y genera alertas sobre las pérdidas que se puedan presentar de manera que esta en procura de
	Cómo hace seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados? Establece tiempos de realización de las actividades?	Individual lo hace con medición según base y estrategias y plantea soluciones inmediatas. Si tiene que aclararnos algo lo hace directamente y da las observaciones para corregir el error y grupales pues en las reuniones de semana y de mes.	Si, las actividades que dependen de él siendo responsable y define planes de acción tanto para el cliente como para la operación.	Cómo hace seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados? Establece tiempos de realización de las actividades?	Si, el seguimiento se hace semanal y se plantea unas actividades que conlleven a unas métricas solicitadas.
	Cómo reacciona ante los incumplimientos? ¿Qué actitud asume con su equipo de trabajo?	Hace cara pero no de enojo y lo hace para autoevaluación, como queriendo hacernos plantear que estuvo mal y como podemos remediarlo. El transmite muy bien la información con un gesto y se le facilita dado que es psicólogo y nos guía a donde quiere llegar sin agresividad sino de forma asertiva.	Si es error personal, es muy asertivo al decir las cosas, no es enérgico siempre buscando el error de raíz para solucionarlo, y lo comenta reforzando con respuestas propicias, aunque son muy pocos los errores detectados o las situaciones que se han presentado.	Cómo reacciona ante los incumplimientos? ¿Qué actitud asume con su equipo de trabajo?	Muestra Preocupación, se reúne con el área encargada para realizar el cumplimiento de las métricas solicitadas.
Liderazgo	Cuándo el equipo le propone ideas para mejorar, las implementa?	posteriormente hace los acuerdos planteados. Es muy organizado realiza feedback y retroalimentaciones cuando se	si, siempre atento a lo propuesto.	Cuando sus pares le proponen ideas para mejorar, las implementa?	si las implementa, Leonardo y Javier se hablan para mejorar acciones donde comparten opiniones y sugerencias que puedan mejorar en sus equipos.
	¿Qué tanto tiempo dedica a escuchar a su equipo de trabajo? Cada cuanto se reúnen de forma grupal y/o individual?	8 días a 15 días de forma individual y grupal mensual aunque si la operación lo requiere pues lo hace de inmediato, hace los planes de acción para que el tráfico de llamadas no colapse y cada actividad se da dependiendo el día y la solicitud del cliente.	semanal con líderes y coordinadores y el cliente semanal para detectar cambios de influencia si amerita la actividad lo hace de forma ex temporánea.		
	Es un líder que genera credibilidad y	si total. Por su forma de ser.	si, por supuesto.	Es un líder que genera credibilidad y	si lo es, si genera credibilidad y confianza.
				¿Es un coordinador que sobresale entre el grupo de coordinadores con quienes tiene contacto? ¿Por qué si o por qué no?	el sobresale pero no sobre los demás ya que los que tengo están sobre el mismo rango ninguno es más que el otro están muy
	Si tuviera que definir su estilo de liderazgo con una palabra, cómo lo definiría: Autoritario Democrático Carismático Paternalista / Maternalista	Democrático, porque toma en cuenta la opinión de las personas y aunque tiene autonomía de gestión toma un modelo y lo sigue.	Democrático, esa palabra lo define. Las otras no aplica.	Si tuviera que definir su estilo de liderazgo con una palabra, cómo lo definiría: Autoritario Democrático Carismático Paternalista / Maternalista	Democrático y carismático donde impera más el carismático.
	Con qué frecuencia y cómo hace las retroalimentaciones ante el bajo desempeño de sus colaboradores	Semanal o dependiendo el servicio.	Hace retroalimentaciones personales si lo amerita siempre en pro de mejorar, de lo contrario no avanza o se queda en el problema siendo resolutivo.		
	¿Qué métodos utiliza para corregir malos comportamientos en su equipo de trabajo.	Es analítico, numérico, demostrativo y permite caer en cuenta en donde esta el error.	No hay oportunidad para ello ya que no se han dado o por lo menos en el tiempo en que lo llevo tratando.		
	Un ejemplo de como motiva a su equipo de trabajo.	Con descansos de fines de semana o una vez al mes por que somos muchos y es difícil hacerlo más seguido.	Con descansos los fines de semana.		

Gráfica 8. Encuesta realizada a pares para determinar la percepción que tienen sus pares y superiores acerca de su gestión.

d. Segunda práctica: Entrevista directa a Líderes, Coordinadores, gerentes y directores

Se realizó un trabajo de campo en el cual durante la jornada se acompañaba al líder, coordinador, gerente y director, tomando nota de las actividades que desarrollaban durante el día con la finalidad de detectar reproceso, cuellos de botella o actividades ajenas a las exigidas por la compañía donde se perdiera tiempo y esfuerzo en acciones no requeridas.

CRONOGRAMA DE VISITAS POR CIUDAD

MUESTRA PARA OBSERVACIÓN			
CARGO HOMOLOGADO	CIUDADES		TOTAL
	ALLUS BOGOTÁ	ALLUS MEDELLIN	
COORDINADOR DE OPERACIONES	15	54	69
DIRECTOR DE OPERACIONES	3	5	8
GERENTE DE CUENTA	10	20	30
LIDER DE EQUIPO	103	301	404
TOTAL GENERAL	131	380	511

Tabla 9. Muestra de personal para entrevista por ciudad.

Muestra Observación - BOGOTÁ		
Cargo	Cantidad	Actividad
Coordinador de Operaciones	9	Observación
Director de Operaciones	2	Entrevista
Gerente de Cuenta	6	Entrevista
Líder de Equipo	14	Observación
Total	31	

Tabla 10. Muestra de Observación plantilla Bogotá.

Cronograma de Encuesta Diario - General																	Total
Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	
Semana 2		Semana 3					Semana 4					Semana 5					Total
sep-06	sep-07	sep-11	sep-12	sep-13	sep-14	sep-15	sep-18	sep-19	sep-20	sep-21	sep-22	sep-25	sep-26	sep-27	sep-28	sep-29	
						1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	5	34
1	1	1	1	1	1							1	1				8
1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1			21
5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	2			58
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8	8		6	5	121

Tabla 11. Cronograma de visitas diario a las diferentes áreas.

e. Consolidado Entrevista a Líderes:

GUIA ENTREVISTA / GRUPOS FOCALES										
FORMATO UN DIA EN LA VIDA DEL LIDER										
DATOS CONSOLIDADOS										
	1			2			3			
Fecha de Visita:	14 de julio de 2017	13:00	21:00	21 de julio de 2017	10:00	16:00	24 de julio de 2017	7:00	16:00	
Nombre:	Camilo Andrés Duar	0:00	0:00	Alvaro sneider Mejia l	00:00	00:00	Diego Andrés Álvarez f	0:00	0:00	
Edad:	29	0:00	0:00	26	0:00	0:00	28	0:00	0:00	
Jefe inmediato:	Eyder Leonardo Mes	0:00	0:00	Javier Moreno	0:00	0:00	Eyder Leonardo Mesa	0:00	0:00	
Servicio al que perteneces:	ETB Hogares	0:00	0:00	ETB MOVILES	0:00	0:00	ETB HOGARES	0:00	0:00	
Horario :	13-21	0:00	0:00	10:00 a 16:00	00:00	00:00	07:00- 16:00	0:00	0:00	
¿Hace cuanto eres líder de equipo?	1 mes y 20 días	0:00	0:00	mas de 6 años	00:00	00:00	1 año y medio	0:00	0:00	
¿Recibiste formación para ser líder de Equipo? ¿Cual?	Sí, capacitación 3 se	0:00	0:00	sí, semillero 2 semana	00:00	00:00	sí, semillero una sema	0:00	0:00	
¿Pasaste por el cargo de Asesor o Representante? ¿Cuanto tiempo?	No acá, si en otro lu	0:00	0:00	si pero no acá.	00:00	00:00	Sí, de aproximadamen	0:00	0:00	
¿En que servicios (PCRC) has laborado?	ETB Américas	0:00	0:00	ETB MOVILES y campa	00:00	00:00	10 años en call center	0:00	0:00	
¿Te gusta ser líder?	Compartir con los ct	0:00	0:00	Me gusta compartir co	00:00	00:00	Me encanta	0:00	0:00	
SI X NO_ ¿Por qué?										
¿Qué Cualidades consideras que tienes?	carisma, tranquilidad	0:00	0:00	Paciencia, excelente z	00:00	00:00	Responsable, muy cari	0:00	0:00	
Nivel de estudios:	Universitarios: RRH	0:00	0:00	universitarios, termin	00:00	00:00	octavo semestre de in	0:00	0:00	
¿Con quién vives?	Sólo	0:00	0:00	papas y hermano	00:00	00:00	Mi esposa, la hijas de	0:00	0:00	
¿Qué Sueños tienes?	Crecer dentro de la	0:00	0:00	me quiero ir del país,	00:00	00:00	tener dos carreras pro	0:00	0:00	
Hobbies:	Futbol	0:00	0:00	Me encanta la música	00:00	00:00	Conducir	0:00	0:00	
Proceso:	0	0:00	0:00	Descripción:	Hora inicio:	Hora Fin:	Descripción:	Hora inicio:	Hora Fin:	
Desarrollo de habilidades y conocimiento del agente:	Descripción:	Hora Inicio:	Hora Fin:	Se evidencia que la ac	09:45	18:00	Preturno (lunes)	6:45	7:00	
	Preturno (Lunes)	12:45	13:00		00:00	00:00	verificación conexión	7:00	7:15	
	Control asistencia R	13:00	13:05		00:00	00:00	Verificación sistema	7:15	7:18	
	Revisión Correos (e	13:06	13:15		00:00	00:00	Asesoría y retroalimen	9:00	9:10	
	Asistencia RAC por i	13:16	19:00		00:00	00:00	atención sugerida por	10:00	10:30	
	Consulta con Coordi	13:18	13:25		00:00	00:00	Asistencia de aplicativ	10:15	10:20	
	Consulta con pares i	13:25	13:30		00:00	00:00	Atención cliente insati	10:30	10:50	
		0	0:00	0:00		00:00	00:00	Envío de correo como	10:50	10:55
		0	0:00	0:00		00:00	00:00	Revisión claves de ase	10:55	10:58
		0	0:00	0:00		00:00	00:00	Verificación de activid	11:00	13:00
		0	0:00	0:00		00:00	00:00	Registro de retención	11:30	11:50
		0	0:00	0:00		00:00	00:00	cross selling (corte de	13:00	14:00
		0	0:00	0:00		00:00	00:00	Recepción RAC segund	14:00	14:15
		0	0:00	0:00		00:00	00:00	Reportes posturno	14:15	16:00
		0	0:00	0:00		00:00	00:00	Retroalimentación con	15:30	16:00
		0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00
		0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00
		0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00
		0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00
		0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00
		0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00
		0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00
		0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00
		0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00
		0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00
		0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00		00:00	00:00		0:00	0:00	
	0	0:00	0:00							

Tabla 9. Consolidado entrevista y acompañamiento a los líderes durante un día de trabajo.
Diseño Autor.

f. Caso de análisis cuello de Botella

Áreas que intervienen en la actividad: “Barrido de Base”

Coordinador: (dirige 25 Líderes)

Líder: (dirige de 20 a 25 asesores)

Back Office: (Ejecución de llamadas outbound “salida de llamadas”) asiste a 500 personas en 2 turnos de 6:00am a 14:00pm y de 14:00pm a 21:00pm.

Especialist: Experiencia al cliente (casos especiales de seguimiento, agendamiento y visita al usuario) asiste a 500 personas en 2 turnos de 6:00am a 14:00pm y de 14:00pm a 21:00pm.

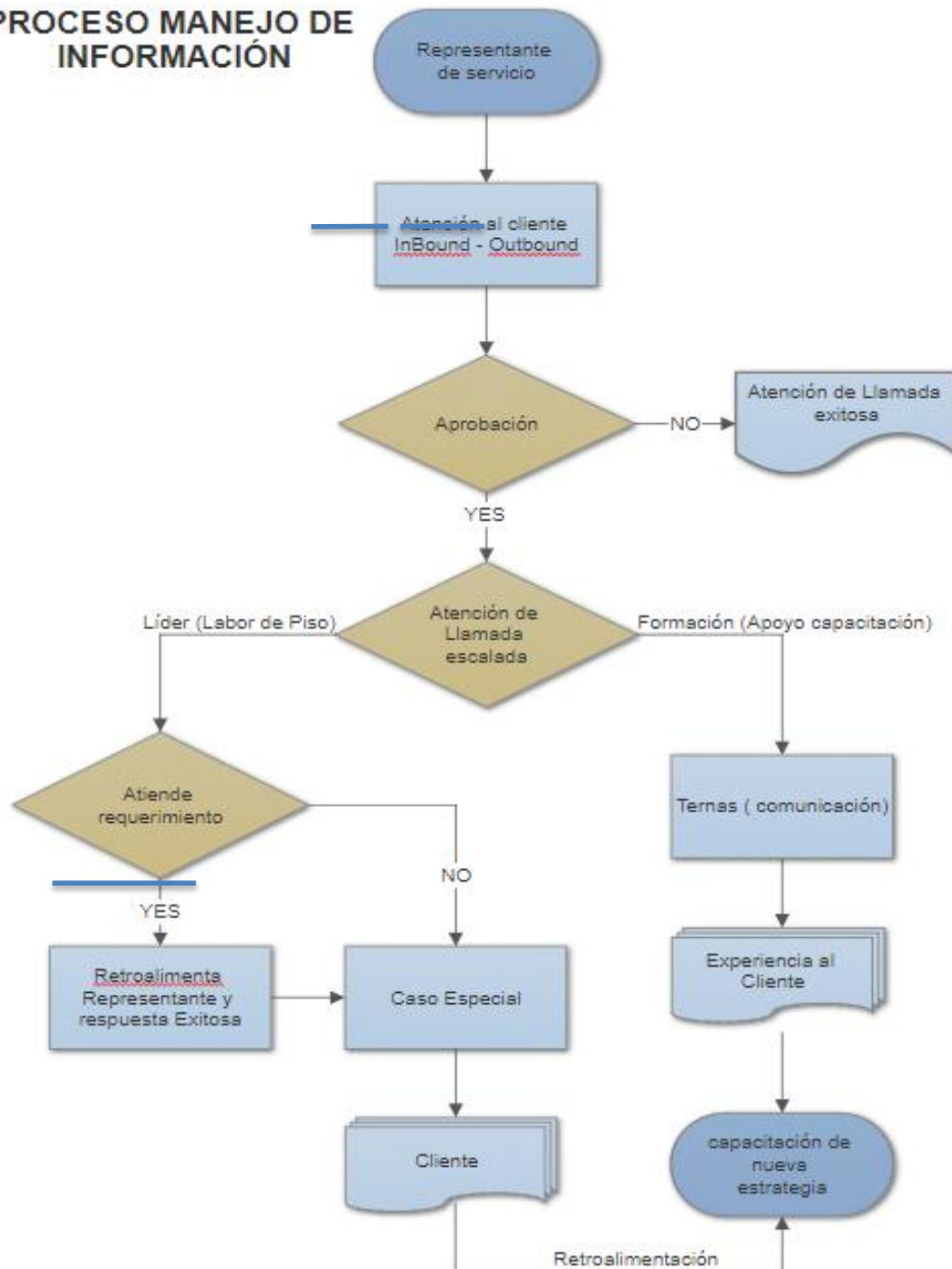
En la ejecución de Campaña ETB HOGARES (cliente) realiza la entrega de bases de datos de usuarios con “quejas y reclamos” para llamada *outbound* e inbound al Coordinador para su custodia y administración sobre la cual debe reportar resultados y métricas de lo cual dependerá el pago de factura.

El Coordinador reasigna la base de datos a un líder de *Back office* quien posteriormente reasigna a sus asesores cortes de la base para que los usuarios sean atendidos en su “queja y/o reclamo”. Una vez atendida y resuelta la queja se da una calificación de **SI**. Si, por el contrario, no es resuelta la “queja y/o reclamo”, la calificación será **Escalado**.

Cuando en la base de datos el umbral de atención **SI** supera el 80%, entonces es remitida a *Back Office (retroalimentación)* para que emita cobro y posteriormente devuelta al cliente para su revisión y para que gestione el pago al proveedor de servicio (Grupo Konecta). Si en la calificación de la base de datos el umbral de atención **Escalado** supera el 80% entonces es entregada a *Especialist (Experiencia al Cliente)*.

Dada la importancia que tienen las bases gestionadas y a que de su buena ejecución depende el pago al proveedor de servicio, con determinados tiempos de entregas, la carencia de las condiciones implica sanciones en dos vías.

PROCESO MANEJO DE INFORMACIÓN



Gráfica 9: Proceso Manejo de Información Interna
Diseño de Autor

Gráfica demostrativa del paso a paso de los casos ingresados de los usuarios de uno de los clientes de la compañía.

g. ANÁLISIS EN EL EJERCICIO DE ENTREVISTA

Dadas las mediciones de cada una de las entrevistas durante el acompañamiento se analizan los datos en: Personas, Procesos y Herramientas utilizadas y dan como resultado las siguientes apreciaciones:

i. Fortalezas encontradas en Líderes:

- ✓ Existen Líderes comprometidos con el desarrollo de sus equipos de trabajo. Son admirados y seguidos por sus RAC.
- ✓ Se identifica que los mejores líderes pasaron por el cargo de RAC.
- ✓ Se evidencia que los líderes con carreras afines a la operación tienen mayor dinamismo.
- ✓ Los líderes responden de forma oportuna las inquietudes de los asesores, de 10 preguntas; responden 9 de manera inmediata y oportuna.
- ✓ 9 de cada 10 líderes desea ascender a un mejor puesto en la empresa.
- ✓ De las operaciones visitadas los líderes que más desarrollan apoyo en pasillo son los de SURA y ETB, ya que en DIRECTV y BANCOLOMBIA es menos frecuente.
- ✓ Se evidencia que algunos líderes de forma creativa incentiva a su equipo para obtener mejores resultados.
- ✓ Cuando un Líder crea espacios de competitividad entre su equipo obtiene mejor resultado en sus indicadores.

ii. Oportunidades de Mejora.

- ✓ Tener un equilibrio de roles entre asesor y líder, a veces se confunde la amistad con el ámbito laboral.
- ✓ Ser estrictos a la hora de implementar órdenes y no ser tan flexibles a la hora de hacer llamados de atención.
- ✓ Resolver solo las dudas necesarias de sus asesores, ellos deben aprender a usar sus propios aplicativos, ser más proactivos desde su puesto de trabajo.
- ✓ Tener autoridad y seguridad a la hora de tomar decisiones.
- ✓ Organizar de manera distributiva las tareas por hacer para no dejar pendientes.

iii. Fortalezas encontradas en los Procesos:

- ✓ Realizan cada una de sus tareas cabalidad sin saltarse ningún procedimiento.

- ✓ Son exigentes con el cumplimiento de los indicadores en la operación.
- ✓ Son claros a la hora de tomar decisiones en pro de la operación.
- ✓ Definen claramente las metas

iv. Oportunidades de mejora:

- ✓ Los líderes inician tareas paralelamente, ya que el tiempo no les da para culminar una y seguir con otra.
- ✓ Si los Líderes cuentan con la capacitación adecuada pueden mejorar a la vez a sus equipos
- ✓ Si los líderes realizan menos tareas operativas (descargos) pueden enfocar mejor sus esfuerzos en la operación del día a día.

v. Fortalezas dadas las herramientas:

- ✓ Los líderes manejan herramientas para controlar las actividades que tienen pendientes y las que tienen por hacer como (cuadernos, notas en el computador, papeles de recordatorio).
- ✓ Se encuentran líderes que usan herramientas en pro de la optimización de tiempo y manejo de la operación como (formatos de inasistencia cada día).
- ✓ Realizan reuniones antes y después de cada turno para retroalimentar a sus equipos.

vi. Oportunidades de Mejora:

- ✓ Aplicativos tanto de líderes como de asesores presentan fallas constantes.
- ✓ Se encuentran líderes que no cuentan con todos los aplicativos con clave ni su respectivo puesto de trabajo, por lo que deben compartir maquina con otros líderes en el mismo turno.
- ✓ Herramientas poco dinámicas, no permiten desarrollar la actividades en el menor tiempo posible, esto aumentando el tiempo de actividades y retrasos en la operación.
- ✓ Es de vital importancia que cada Lider tenga su respectivo puesto de trabajo con todos los aplicativos al día para de esta forma no atrasar el proceso de sus compañeros de trabajo. →Se hace primordial que los Líderes tengan un equipo de escritorio para tener todas las herramientas en un solo lugar y evitar desplazamientos.

12. ENCUESTA LIDER Y COORDINADOR

Diseñe ésta encuesta con la finalidad de hacer más práctico el ejercicio de estar en cada operación realizando la encuesta con agilidad.

Konecta Con Nosotros		
ENCUESTA		
Información Sociodemográfica		
Fecha Visita:	<div> <div></div> <div>Agosto</div> <div></div> </div> <div>dd mm aaaa</div>	Ciudad: <div>Medellín</div>
Nombre Completo:	<div></div>	Documento: <div>52149155</div>
Diligencia la siguiente información de acuerdo a tu Dependencia:		
Rol:	<div>Líder de Equipo</div>	
Gerencia:	<div>listado de Gerentes</div>	Dirección: <div>Listado Directores</div>
Antigüedad en el Cargo:	<div>7 - 12</div> Mes(es)	Antigüedad en Konecta: <div>13 - 24</div> Mes(es)
Otros Cargos en Konecta:	a. <div>3</div> b. <div>5</div> c. <div>3</div>	
Cuéntanos Tú Historia...		
¿Cuáles han sido las personas que más han aportado a tu labor durante tu trayectoria en Konecta?		
Nombre:	Cargo:	Aporte:
<div></div>	<div></div>	<div></div>
Nombre:	Cargo:	Aporte:
<div></div>	<div></div>	<div></div>
Nombre:	Cargo:	Aporte:
<div></div>	<div></div>	<div></div>
¿Cuál ha sido tú Experiencia laboral fuera de Konecta?		
Empresa:	Cargo:	Tiempo:
<div></div>	<div></div>	<div></div>
Empresa:	Cargo:	Tiempo:
<div></div>	<div></div>	<div></div>
Empresa:	Cargo:	Tiempo:
<div></div>	<div></div>	<div></div>
¿Mantienes alguna responsabilidad económica con otras personas?	<div>Sí / No</div> <div>Sí</div>	¿En qué medida? <div>Compartida</div>

¿Consideras la permanencia en Konecta como un medio para alcanzar tu proyecto de vida?

Sí / No

No

¿Por qué?

¿Cuáles de éstos son los Pilares Organizacionales que soportan el Desarrollo de la estrategia de Konecta?

A) Excelencia Operativa / Cultura de Relacionamiento / Cultura de Liderazgo

Opción A

¿Qué actividades diferentes a las laborales realizas? (Disciplina)

1.

Estudio

2.

Trabajo

¿Para qué consideras que está definido tu cargo en Konecta?

¿En qué nivel consideras tu éxito en el cargo que desempeñas?

Bajo

¿Qué consideras para alcanzar el éxito?

¿Cuáles son las responsabilidades del cargo que te ha sido asignado en Konecta?

¿Cuáles son los 4 indicadores más importantes en tu gestión? ¿Cuáles son los resultados que debes alcanzar en éstos?

Indicadores:	Meta:	Resultado (x/3):	Observación:

¿Cuáles son las decisiones que aportan significativamente a alcanzar tus resultados, pero que no puedes tomar?

¿Para qué consideras que está definido el cargo de Coordinador de Operaciones / Líder en Konecta?

¿Para qué consideras que está definido el cargo de Gerente en Konecta?

¿Qué haces para cumplir tus responsabilidades y alcanzar los resultados?

¿Cuáles consideras que son las 5 actividades de mayor impacto para tu gestión?

Actividad:	Descripción (PHVA):	Herramientas:	Periodicidad

¿Cuáles consideras que son las 3 actividades de menor impacto para tu gestión, pero que requieren un alto esfuerzo?

Actividad:	Descripción:	Herramientas:	Periodicidad

Verificar actividades y resultados

Para las actividades de mayor impacto: ¿Has implementado alguna práctica que haya sido exitosa en función de los resultados?

Sí / No

Descripción:

1.	
2.	
3.	

Para las actividades de mayor impacto: ¿Cuál creerías que es la mejor manera de gestionar en función de los resultados?

Sí / No

Descripción:

1.	
2.	
3.	

Gracias!

Gráfica 10. Encuesta realizada a Líderes y Coordinadores
Diseño de Autor: Ing. Luz Myriam Pulido

13. ENCUESTA GERENTE Y DIRECTOR

Diseñe la siguiente encuesta con la finalidad de hacer más práctico el ejercicio de encuesta a cada uno de los gerentes y directores:

Konecta Con Nosotros		
ENCUESTA		
Información Sociodemográfica		
Fecha Visita:	<div> <div></div> <div>Agosto</div> <div>2017</div> </div> <div>dd mm aaaa</div>	Ciudad: <div>Medellín</div>
Nombre Completo:	<div></div>	
Documento:	<div></div>	
Diligencia la siguiente información de acuerdo a tu Dependencia:		
Rol:	<div>Gerente</div>	
Gerencia:	<div>listado de Gerentes</div>	Dirección: <div>Listado Directores</div>
Antigüedad en el Cargo:	<div>7 - 12</div> Mes(es)	Antigüedad en Konecta: <div>7 - 12</div> Mes(es)
Otros Cargos en Konecta:	a. <div>3</div>	b. <div>5</div>
	c. <div>3</div>	
Cuéntanos Tú Historia...		
¿Cuál ha sido tú Experiencia laboral fuera de Konecta?		
Empresa:	Cargo:	Tiempo:
<div></div>	<div></div>	<div></div>
Empresa:	Cargo:	Tiempo:
<div></div>	<div></div>	<div></div>
Empresa:	Cargo:	Tiempo:
<div></div>	<div></div>	<div></div>
¿Cuáles de éstos son los Pilares Organizacionales que soportan el Desarrollo de la estrategia de Konecta?		
A) Excelencia Operativa / Cultura de Relacionamento / Cultura de Liderazgo		
<div>Opción A</div>		
¿Para qué consideras que está definido tu cargo en Konecta?		
<div></div>		
¿En qué nivel consideras tu éxito en el cargo que desempeñas?		
<div>Bajo</div>	<div></div>	
¿Qué consideras para alcanzar el éxito?		
<div></div>		
¿Cuáles son las responsabilidades del cargo que te ha sido asignado en Konecta?		
<div></div>		

¿Cuáles son los 4 indicadores más importantes en tu gestión? ¿Cuáles son los resultados que debes alcanzar en éstos?

Indicadores:	Meta:	Resultado (x/3):	Observación:

Existen decisiones que aporten significativamente a alcanzar tus resultados, pero que no puedes tomar hoy?

--

¿Cuáles consideras que son las 5 actividades de mayor impacto para tu gestión?

Actividad:	Descripción (PHVA):	Herramientas:	Periodicidad
			Diario

Para las actividades de mayor impacto: ¿Has implementado alguna práctica que haya sido exitosa en función de los resultados?

Sí / No	Descripción:
Sí	1.
	2.
	3.

¿Cuáles consideras que son las 3 actividades de menor impacto para tu gestión, pero que requieren un alto esfuerzo?

Actividad:	Descripción:	Herramientas:	Periodicidad

Verificar actividades y resultados

Sí / No
Sí

¿Qué comportamientos / dinámicas consideras impiden que tu operación alcance los resultados que debería alcanzar? Comportamientos que impacten la gestión de Asesores, Líderes, Coordinadores y Gerentes

Respuestas:	Descripción:

¿Qué no haces hoy y estás convencido que aportarán a la mejora de tus resultados?

--

¿Para qué consideras que está definido el cargo de Director de Operaciones en Konecta?

--

¿Para qué consideras que está definido el cargo de Coordinador de Operaciones en Konecta?

--

¿Para qué consideras que está definido el cargo de Líder de Equipo en Konecta?

Si tuvieras la posibilidad, qué acción tomarías hoy para incrementar los resultados de tu operación?

Gracias!

Gráfica 11. Encuesta realizada a Gerentes y Directores.
Diseño de Autor: Ing. Luz Myriam Pulido

13.1 Análisis de la encuesta:

Luego de realizar un análisis diagnóstico en las diferentes áreas donde se presentan los cargos de Líder, Coordinador, Gerente y Director, se evidenció la ausencia de actividades programadas, planeadas y secuenciales donde a diario se atienden los problemas en la inmediatez y no desde la planeación, lo cual conlleva a hacer las actividades bajo presión y desgaste de los colaboradores con la finalidad de dar cumplimiento al cliente.

Adicionalmente ante los repetidos errores, consecuencia de las malas prácticas, el cliente ya detectó el cuello de botella generado por la ausencia de los procesos y procedimientos lo cual le permite realizar cobros de multas por incumplimiento y por recepción de información en fechas extemporáneas.

Como consecuencia el ambiente laboral se está afectando significativamente dado la exigencia del cliente quien acude a la presión para satisfacer sus indicadores, ocasionando al interior de la compañía: La rotación de personal (permanencia menor a dos meses), ausentismo, generando altos costos por contrataciones, capacitaciones de productos, viáticos, horas extras, incapacidades y abandono del cargo, como también costos en licitaciones, multas, demandas internas y externas, subcontrataciones, entre otros.

14. DESCRIPCIÓN CARGO DE LÍDER

El cargo de líder debe cumplir con las siguientes competencias las cuales permitirán que cumpla sin inconveniente sus funciones:

Nombre del cargo:	Líder de Equipo Servicio al Cliente
Cargo reporta a:	Coordinador de Operaciones Servicio al Cliente
Dirección / Gerencia:	Operaciones
Vicepresidencia:	Comercial y Operaciones
Es reemplazado por:	Líder de Equipo Servicio al Cliente o Comercial y Coordinador de Operaciones
Cargos bajo su dependencia:	Representantes de Servicio al Cliente
Cargo participa en Comité:	1 representante por sesión

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO		
EXTERNO	INTERNO	EXTERNO
<p><u>Clientes/Entidades:</u></p>		<p><u>Proveedores:</u></p>
N/A	1. Coordinadores, Entrenador	N/A
	2. Representante de Servicio al Cliente – Técnico de Experiencias, Técnico de Reporting, Técnico de Workforce, Técnico de Nómina, Técnico de Operaciones	
	3. Operaciones	
	4. Operaciones, Control de gestión	
	5. N/A	
	6. N/A	

Requisitos mínimos para ocupar el cargo:

Educación mínima: Estudiante mínimo 6 semestre de carreras o programas técnicos, tecnológicos o profesionales.

Para internos: por cada año de experiencia en el rol se homologa 1 semestre de formación académica.

Idiomas (Nivel): Para las operaciones bilingües es necesario manejo de inglés si el cliente lo requiere y en el nivel que este defina.

Conocimientos específicos del cargo: Recomendable que se posean conocimientos básicos en todos los programas del Paquete Office

Experiencia (En qué / Años): Mínima de 6 meses como Representante de Servicio al cliente, ventas y/o Cobranzas (Candidatos internos) Competencias de cargo: teniendo en cuenta que son de 1 a 5 siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

OBJETIVO DEL CARGO LÍDER (QUE HACE Y PARA QUE)			
Velar por el cumplimiento de los indicadores pactados, por medio de acompañamiento, valoración remota y feedback a los Representantes de Servicio al Cliente, con el fin de garantizar las metas mensuales establecidas por el cliente y por la operación y el cliente corporativo.			
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES			
Responsabilidad (Propósito)	Función / Acción	Formas de Medir el Logro	NIVEL
			Total/Compartido/Apoyo
Seguimiento y Control Diseñar y ejecutar los planes de acción periódicos y las estrategias definidas en el mismo, así como, hacer seguimiento a los Representantes de Servicio al Cliente para su cumplimiento y compartir los resultados, con el fin de cumplir con las metas corporativas y las pactadas con el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar acompañamiento RAC (Representante atención al cliente). * Realizar acompañamiento en campo. * Realizar Valoración remota y Valoración al lado. * Diligenciar el archivo del plan de monitoreo. * Realizar Feedback inmediato y coaching. * Resolver las dudas a Representantes de Servicio al Cliente. * Ingresar novedades administrativas y gestionar excepciones de turnos, cambios y ampliaciones. * Acompañar actividades de formación. * Asistir a Grupos primarios tanto con Representantes de Servicio al Cliente como con Coordinadores de Operación. * Realizar Calibración interna. * Administrar recursos físicos y reportar a help desk. * Realizar conexión mensual. * Ejecutar planes de mejora a los representantes que se encuentra en remoción. * Realizar Feedback mensual. * Gestionar y justificar adherencias (ADH). * Actualizar la base de datos de socio demográfico. * Realizar Procesos disciplinarios cuando se requiera. 	<p>Cumplimiento de indicadores y metas pactadas corporativas y con el cliente</p> <p>Ejecución de plan de acción en los tiempos establecidos</p>	Total
Atención novedades cliente corporativo Revisar las situaciones reportadas por el cliente corporativo, frente a los comportamientos evidenciados por los representantes de servicio, con el fin de realizar las correcciones a que haya lugar y buscar la satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> * Revisar las quejas de servicio. * Retroalimentar a los Representantes de Servicio al Cliente. * Asistir a las capacitaciones y reuniones con cliente corporativo. * Asistir a las Calibraciones con cliente. * Realizar escalamientos al cliente. 	Quejas escaladas por el cliente.	Compartida
Normas Organizacionales Conocer, promover y aplicar las políticas y reglamentos de la compañía, así como, las responsabilidades del cargo con el fin de garantizar el cumplimiento de los lineamientos establecidos a nivel corporativo.	<p>Conocer y cumplir las políticas corporativas en materia de: Seguridad y Confidencialidad de la Información, Seguridad y Salud en el Trabajo, Parentesco, inclusión y respeto por las diferencias y no discriminación de personas, Uso de redes Sociales e Imagen Corporativa, Consumo de Alcohol y Drogas, Vestuario, Ingreso a las Instalaciones y uso del carné, presentación de Incapacidades, Incentivos por Desempeño, Código de Ética, Código de buen gobierno y demás políticas que se implementen en la organización.</p> <p>- Participar y contribuir al desarrollo de la cultura del auto cuidado, la seguridad y el medio ambiente.</p>	# Procesos disciplinarios	total

Tabla 10. Objetivo del cargo líder
Fuente: Descripción de cargo

Anexo1 Tabla 10

NATURALEZA DE TOMA DE DECISIONES	
Autónomas	1 Permisos. 2 Escala de sanciones de acuerdo a la Falta a Gestión Humana 3 Ampliación de horarios, Reducción de personal, Cambios de turno
Consultadas	1 Procesos disciplinarios 2 Licencias/Calamidad 3 Procesos de producto 4 Escalamientos a áreas de apoyo

Anexo 2 Tabla 10

CONOCIMIENTO EN SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	
Programas internos:	QA, Tablero de control, Sigue, Call Center Pulse, SIAR, Lync, Multiconsulta, Amigo, Aplicativo pago de Nómina, Reporting, Worforce, CMS, Genesys, Sugar, Suite CRM, Redbox, PACO.
Planillas e informes:	Informes Mensuales de cumplimiento de indicadores, Informe Afectaciones y penalizaciones de la operación, Informe planilla monitoreo, MAPS

Anexo 3 Tabla 10

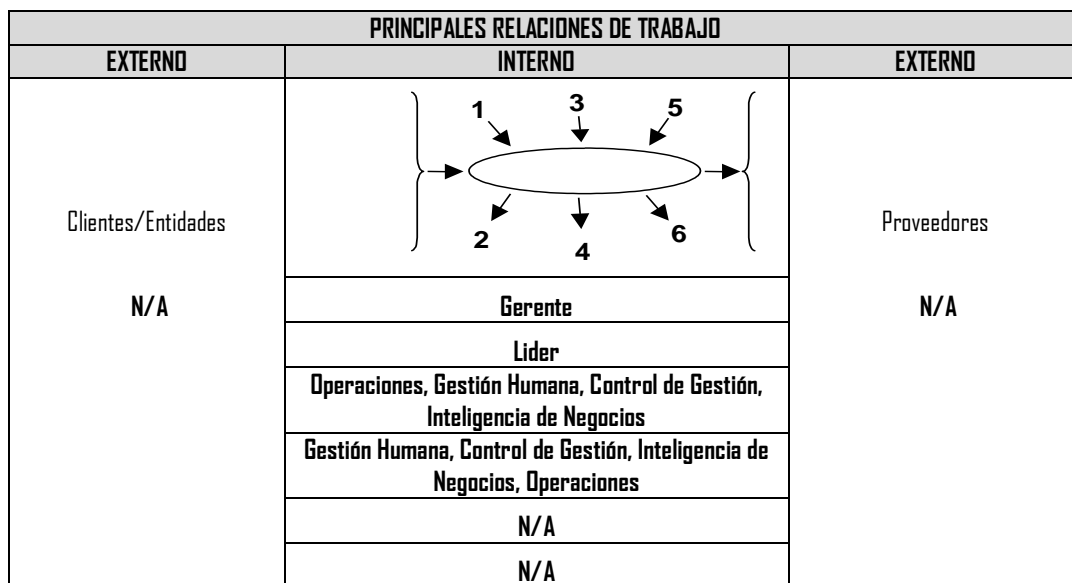
COMPETENCIAS DEL CARGO	
Competencia	Nivel
Comunicación	2
Flexibilidad	2
Orientación a Resultados	2
Orientación al Servicio y al Cliente	2
Capacidad de Análisis y Solución de Problemas	2
Liderazgo	2
Planeación y Seguimiento	2

Anexo 4 Tabla 10

15. DESCRIPCIÓN CARGO DE COORDINADOR

El cargo de coordinador debe cumplir con las siguientes competencias las cuales permitirán que cumpla sin inconveniente sus funciones:

Nombre del cargo:	Coordinador de Operaciones
Cargo reporta a:	Gerente de Cuenta
Dirección / Gerencia:	Dirección de Operaciones
Vicepresidencia:	Comercial y de Operaciones
Es reemplazado por:	Coordinador de Operaciones- Semillero Coordinador de Operaciones
Cargos bajo su dependencia:	Líderes de Equipo
Para algunas Operaciones	(Analista Campaña - Técnico Gestión Tiempo Real - Formadores - Representantes de Servicio)
Participación en comités:	No



Requisitos mínimos para ocupar el cargo:

Profesional graduado o estudiante de 8 semestres de carrera profesional en áreas Administrativas.

Educación adicional: NA

Idiomas (Nivel): Para las operaciones bilingües es necesario manejo de inglés si el cliente lo requiere y en el nivel que este defina.

Conocimientos específicos del cargo: Experiencia de manejo de personal mínimo 20

Experiencia (En qué / Años):

Para internos:

- Mínimo 1 año como líder de equipo l o 1 año en cargos de Analista con personal a cargo.

Para externos:

- Mínimo 1 año de experiencia en un cargo similar en operaciones de Call Center u Operaciones para Empresas prestadoras de servicios, comerciales o de cobranzas.

Competencias de cargo: teniendo en cuenta que son de 1 a 5 siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

OBJETIVO DEL CARGO COORDINADOR (QUE HACER PARA QUE)			
Administrar, planear y gestionar los recursos físicos y el talento humano de manera eficiente, mediante el seguimiento a las estrategias implementadas con la operación y áreas de apoyo, para la sostenibilidad, rentabilidad del negocio y satisfacción del cliente corporativo.			
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES			
Responsabilidad (Propósito)	Función / Acción	Formas de Medir el Logro	NIVEL Total/Compartido/ Apoio
Informes y control de Analizar y generar los	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar informes de facturación - Ingresar pre factura - Realizar, revisar, ajustar o aprobar informes que se le envían al cliente corporativo - Revisar los KPIS - Realizar control de costos operativos - Revisar el Forecast y MC (Margen Comercial) - Realizar seguimiento y planes de acción a los resultados operacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Puntualidad en la entrega Cumplimiento y efectividad Cumplimiento de las metas 	Compartido
Planeación y Control Planes de Acción Gestionar y hacer seguir	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el dimensionamiento y pronósticos realizados por el área de Workforce. - Asistir a reuniones con el cliente, y con el Gerente de la cuenta. - Realizar reuniones según se requiera con áreas de apoyo (planeación y seguimiento) - Asesorar y orientar al cliente en la detección de posibles problemas y oportunidades en el servicio. - Participar y aprobar el diseño operativo de nuevas campañas y programas que apoyen y/o mejoren - Verificar y analizar los desvíos sobre los objetivos y determinar las causas. - Realizar y ejecutar los planes de acción para alcanzar los objetivos. - Garantizar la eficacia de los planes de acción. - Medir la efectividad de los planes de acción. - Atender y gestionar al interior de la compañía los requerimientos operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento y efectividad Cumplimiento de las metas Satisfacción del cliente Cumplimiento de indicadores 	Compartido
Desarrollo de Roles D	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar retroalimentación y coaching individual a los Líderes de equipo. - Acompañar a los líderes de equipo en enfoques, modelos, definición de métricas y criterios de desempeño - Realizar seguimiento a los planes de mejora individual y grupal construidos por el líder de equipo. - Realizar Evaluación de desempeño del personal a cargo. - Apoyar las necesidades que tengan los Líderes: Aplicación de sanciones, medidas disciplinarias, despidos y renuncias, Retiro - Aplicar y socializar las políticas de la compañía. - Realizar saltos de nivel. - Realizar solicitudes de Servicio para mantenimiento de recursos físicos - Planear con los líderes las actividades que generan motivación para todo el equipo de trabajo (Puntos Enjoy). - Participar en el proceso de selección de personas nuevas para la operación. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir al 100% con los planes Evaluación de Desempeño Cumplimiento plan mejor 	Compartido

Normas Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y cumplir las obligaciones propias del contrato de trabajo, las obligaciones de su cargo y las contenidas en el Reglamento Interno de trabajo - Conocer y cumplir las políticas corporativas en materia de: Seguridad y Confidencialidad de la Información, Seguridad y Salud en el Trabajo, Parentesco, inclusión y respeto por las diferencias y no discriminación de personas, Uso de redes Sociales e Imagen Corporativa, Consumo de Alcohol y Drogas, Vestuario, Ingreso a las Instalaciones y uso del carné, presentación de Incapacidades, Incentivos por Desempeño, Código de Ética, Código de buen gobierno y demás políticas que se implementen en la organización. - Participar y contribuir al desarrollo de la cultura del auto cuidado, la seguridad y el medio ambiente. 	# Procesos Disciplinarios	Total
--------------------------------	---	---------------------------	-------

Tabla 11. Objetivo del cargo Coordinador
Fuente: Descripción de cargo

Anexo 1 Tabla 11

NATURALEZA DE TOMA DE DECISIONES	
Autónomas	1 Permisos. 2 Escala de sanciones de acuerdo a la Falta a Gestión Humana 3 Ampliación de horarios, Reducción de personal, Cambios de turno
Consultadas	1 Procesos disciplinarios 2 Licencias/Calamidad 3 Procesos de producto 4 Escalamientos a áreas de apoyo

Anexo 2 Tabla 11

CONOCIMIENTO EN SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	
Programas internos:	Factura, Automatización de reportes, ISOLUTION, Amigo, plataformas de marcación, Intranet
Planillas e informes:	Informes de acuerdo a la operación.

Anexo 3 Tabla 12

COMPETENCIAS DEL CARGO	
Competencia	Nivel
Comunicación	3
Flexibilidad	3
Orientación a Resultados	3
Orientación al Servicio y al Cliente	3
Capacidad de Análisis y Solución de Problemas	3
Iniciativa e Innovación	3
Liderazgo	3
Planeación y Seguimiento	3

Anexo 4 Tabla 12

16. DESCRIPCIÓN CARGO DE GERENTE Y DIRECTOR:

El cargo de gerente y director deben cumplir con las siguientes competencias las cuales permitirán que cumpla sin inconveniente sus funciones:

Nombre del cargo:	Gerente De Cuenta
Cargo reporta a:	Director De Operaciones
Dirección / Gerencia:	Dirección de Operaciones
Vicepresidencia:	Comercial y de Operaciones
Es reemplazado por:	Coordinador (a) de Operaciones (Valorado como Gerente De Cuenta), Analista Líder, Jefe de Área
Cargos bajo su dependencia:	Coordinador (a) de Operaciones - Líder De Equipo - Técnico (a) De Operaciones
Participación en comités:	No

PRINCIPALES RELACIONES DE TRABAJO		
EXTERNO	INTERNO	EXTERNO
<u>Cientes/Entidades</u>		<u>Proveedores</u>
N/A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director De Operaciones, Vicepresidente de Operaciones 2. Coordinador de operaciones, Manager, Analista de Diseño e implementación, Analista de Workforce, Coordinador de Experiencias, líder de equipo. Cargos que participen integralmente en el resultado de la operación. 3. Gerencia Administrativa y Financiera, Control de Gestión, Dirección de operaciones. 4. Todas las áreas que intervengan en la operación. 5. N/A 6. N/A 7. 	N/A

Educación mínima:

Profesional con Especialización.

Educación adicional: NA**Idiomas (Nivel):**

Para las operaciones bilingües es necesario manejo de inglés si el cliente lo requiere y en el nivel que este defina.

Conocimientos específicos del cargo: Manejo o técnicas de negociación.

Es necesario que posean conocimientos a nivel medio-alto en todos los programas del Paquete Office.

Experiencia (En qué / Años):

Candidatos Internos:

3 años como Jefe de operación o 3 años de experiencia en la compañía (aplica para cargos de analista 2 en adelante).

Candidatos Externos:

Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares, puede ser en Call Center o experiencia en manejo de clientes corporativos

Competencias de cargo: teniendo en cuenta que son de 1 a 5 siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

OBJETIVO DEL CARGO GERENTE (QUE HACE Y PARA QUE)			
Gerencia y potencializar la relación comercial con el cliente corporativo, garantizando una gestión integral del servicio y de los recursos disponibles, a través de una cultura de negocio, la cual genera satisfacción, productividad, crecimiento y rentabilidad para el cliente y los accionistas, además de brindar asesoría y acompañamiento en nuevas estrategias de servicios y soluciones.			
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES			
Responsabilidad (Propósito)	Función / Acción	Formas de Medir el Logro	NIVEL
			Total/Compartido/
			Apoio
Satisfacción de Clientes Gestionar los acuerdos y expectativas establecidas con el cliente corporativo de manera integral logrando relaciones duraderas y satisfactorias.	<ul style="list-style-type: none"> * Conocer el cliente, el entorno, y su visión estratégica, así como los acuerdos contractuales y comerciales definidos entre las dos partes. * Elaborar y desarrollar la planeación estratégica de los clientes a cargo, alineada con la planeación del cliente. * Gestionar el relacionamiento con el cliente a través del acompañamiento y asesoría continua para el desarrollo de la estrategia, generando así oportunidades comerciales para el crecimiento rentable de la cuenta. * Garantizar la sinergia entre la operación y las áreas de apoyo buscando que la planeación y el desarrollo de la cuenta se lleve a cabo. * Analizar los riesgos inherentes e impacto financiero de cambios en procesos, mejoras, reestructuraciones o cualquier modificación de las definiciones establecidas contractualmente con el cliente corporativo, solicitadas por este o sugeridas por las áreas de apoyo o la misma operación, para su implementación y su posible negociación con el cliente corporativo 	Encuesta Interna de Satisfacción Rotación de personal	COMPARTIDO
Normas Organizacionales Conocer, promover y aplicar las políticas y reglamentos de la compañía, así como, las responsabilidades del cargo con el fin de garantizar el cumplimiento de los lineamientos establecidos a nivel corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> * Conocer y cumplir las obligaciones propias del contrato de trabajo, las obligaciones de su cargo y las contenidas en el Reglamento Interno de trabajo * Conocer y cumplir las políticas corporativas en materia de: Seguridad y Confidencialidad de la Información, Seguridad y Salud en el Trabajo, Parentesco, inclusión y respeto por las diferencias y no discriminación de personas, Uso de redes Sociales e Imagen Corporativa, Consumo de Alcohol y Drogas, Vestuario, Ingreso a las Instalaciones y uso del carné, presentación de Incapacidades, Incentivos por Desempeño, Código de Ética, Código de buen gobierno y demás políticas que se implementen en la organización. * Participar y contribuir al desarrollo de la cultura del auto cuidado, la seguridad y el medio ambiente 	# Procesos disciplinarios	TOTAL
Excelencia Operativa Gestionar de manera integral todos los recursos que apalanquen la excelencia operativa a través de actividades que permitan controlar los indicadores para obtener los resultados esperados.	<ul style="list-style-type: none"> * Planear a corto y mediano plazo la operación a través del dimensionamiento del servicio. * Asegurar que los recursos definidos en la operación estén disponibles en el tiempo y modo requerido. * Asegurar que los integrantes de la operación y las áreas de apoyo, conozcan los objetivos de la cuenta y estén alineados a su cumplimiento. * Asegurar seguimiento y control de las métricas e intervenir oportunamente ante sus desviaciones. * Propiciar un canal de retroalimentación de desempeño efectivo para todos los niveles de la operación y áreas de apoyo. 	Indicadores de Resultado de la operación: KPI'S >90% Nivel de satisfacción de clientes: TTB >85%	TOTAL

Cumplimiento de Presupuesto Realizar el gerenciamiento eficiente y rentable del Servicio mediante estrategias comerciales que permitan mantener y crecer los presupuestos de clientes actuales para generar la rentabilidad esperada.	<ul style="list-style-type: none"> * Conocer el presupuesto asignado y los objetivos de rentabilidad planteados en el modelo financiero de la cuenta. * Alinear la planeación estratégica para garantizar el cumplimiento del presupuesto de la cuenta. * Garantizar que las definiciones establecidas en el racional de la cuenta se cumplan y estén alineadas con las definiciones contractuales. * Revisar y hacer seguimiento El/2 al margen comercial, e intervenir oportunamente ante desviaciones. * Definir y realizar controles que garanticen la veracidad de la información requerida para la generación de las facturas, para asegurar que la facturación se realice con integridad de los datos. * Identificar y analizar las desviaciones presentadas vs las definidas por el presupuesto y llevar acciones para su cumplimiento. 	Cumplimiento del presupuesto de ingresos: 100% Cumplimiento del MC: 100%	Total
Desarrollo de personas a Cargo Desarrollar y potenciar las competencias del equipo de trabajo identificando las oportunidades de mejora realizando actividades que fortalezcan sus habilidades, así como realizar acompañamiento continuo y evaluación del rol para garantizar que el equipo cuente con las competencias y las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos de la operación.	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar retroalimentación y coaching individual a las personas a cargo (Analista Campaña * Técnico Gestión Tiempo Real * Formadores - Representantes de Servicio) * Realizar retroalimentación y coaching individual a las personas a cargo * * Acompañar a su equipo de trabajo en enfoques, modelos, definición de métricas y criterios de decisión. * * Realizar seguimiento a los planes de mejora individual y grupal * * Realizar Evaluación de desempeño del personal a cargo y desarrollar las brechas en las competencias del rol a cargo para mejorar el desempeño. * * Realizar saltos de nivel. * * Planear con los coordinadores de operación las actividades que generan motivación para todo el equipo de trabajo. * * Participar en el proceso de selección de personas nuevas para la operación 	Encuesta Interna de Satisfacción	
	No	Rotación de personal	Compartido
Normas Organizativas	* Conocer y cumplir las obligaciones propias del contrato de trabajo, las obligaciones de su cargo y las contenidas en el Reglamento Interno de trabajo		
Conocer, promover y	* Conocer y cumplir las políticas corporativas en materia de: Seguridad y Confidencialidad de la Información, Seguridad y Salud en el Trabajo, Parentesco, inclusión y respeto por las diferencias y no discriminación de personas, Uso de redes Sociales e Imagen Corporativa, Consumo de Alcohol y Drogas, V estuario, Ingreso a las Instalaciones y uso del carné, presentación de Incapacidades, Incentivos por Desempeño, Código de Ética, Código de buen gobierno y demás políticas que se implementen en la organización.	# Procesos disciplinarios	Total
	Participar y contribuir al desarrollo de la cultura del auto cuidado, la seguridad y el medio ambiente.		

Tabla 12. Objetivo del cargo Gerente
Fuente: Descripción de cargo

Anexo 1 Tabla 12

NATURALEZA DE TOMA DE DECISIONES	
Autónomas	1 Permisos. 2 Escala de sanciones de acuerdo a la Falta a Gestión Humana 3 Ampliación de horarios, Reducción de personal, Cambios de turno
Consultadas	1 Procesos disciplinarios 2 Licencias/Calamidad 3 Procesos de producto 4 Escalamientos a áreas de apoyo

Anexo 2 Tabla 12

CONOCIMIENTO EN SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	
Programas internos:	Factura, Isolucion, Amigo, Sugar, CRM.
Planillas e informes:	Margen Comercial, Tableros de control, KPIS Presidencia-Gerentes.

Anexo 3 Tabla 12

COMPETENCIAS DEL CARGO	
Competencia	Nivel
Comunicación	5
Flexibilidad	5
Orientación a Resultados	5
Orientación al Servicio y al Cliente	5
Capacidad de Análisis y Solución de Problemas	5
Liderazgo	5
Negociación	5
Planeación y Seguimiento	5

Anexo 4 Tabla 12

17.EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

Los costos generados del proyecto para los meses de agosto, septiembre, octubre, noviembre, diciembre de 2.017 y enero 2018 son de \$ 67'615.203

COSTO TOTAL DEL PROYECTO				
ITEM	COSTO TOTAL M\$	FINANCIAMIENTO		
		INSTITUCIONAL	EMPRESA U OTRA SOCIA CONTRAPARTE INCREMENTAL (*)	NO INCREMENTAL (*)
HONORARIOS, INCENTIVOS, REMUNERACIONES	\$ 4.422.000	\$ 4.422.000	\$ -	\$ -
CAPACITACIÓN	\$ 850.000	\$ 250.000	\$ 600.000	\$ -
PASAJES Y VIÁTICOS	\$ 740.000	\$ 450.000	\$ -	\$ 150.000
EQUIPOS	\$ 13.290.000	\$ 13.290.000	\$ -	\$ -
INFRAESTRUCTURA	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ -	\$ -
SOFTWARE	\$ 10.465.333	\$ 2.400.000	\$ 8.065.333	\$ -
FUNGIBLES	\$ 3.150.000	\$ -	\$ 3.150.000	\$ -
PUBLICACIONES Y SEMINARIOS	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ -	\$ -
PROPIEDAD INTELECTUAL	\$ 280.000	\$ -	\$ -	\$ 280.000
GASTOS COMUNES	\$ 4.987.869	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS GENERALES E IMPREVISTOS	\$ 360.000	\$ -	\$ -	\$ 360.000
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN SUPERIOR	\$ 14.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 67.615.203	\$ 35.882.000	\$ 11.815.333	\$ 790.000
PORCENTAJE	72%	53%	17%	1%

Aportes Empresas y Otras Socias Contrap.	Monto (M\$)
Aporte Incremental	\$ 11.815.333,33
Aporte No Incremental	\$ 790.000,00
Total	\$ 67.615.202,73
Porcentaje de aporte incremental	17%

Tabla 13 Costo total del Proyecto

a. PRESUPUESTO DETALLADO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

REMUNERACIONES, HONORARIOS E INCENTIVOS										
ITEM	HONORARIOS J. COMPLETA M\$/MES	INCENTIVOS J. COMPLETA M\$/MES	REMUNERACIONES J. COMPLETA M\$/MES	SUBTOTAL M\$/MES	DEDICACION AL PROYECTO % DE JORNADA	MESES A CONTRATAR Nº	TOTAL PROYECTO M\$	FINANCIAMIENTO		
								INSTITUCIONAL Konecta	EMPRESA U OTRA SOCIA INCREMENTAL (*)	CONTRAPARTE NO INCREMENTAL (*)
Director, Director Alterno, Investigadores				\$ -			\$ -	\$ -	0	0
				\$ -			\$ -	\$ -	0	0
				\$ -			\$ -	\$ -	0	0
Profesionales									0	0
									0	0
				\$ -			\$ -	\$ -	0	0
				\$ -			\$ -	\$ -	0	0
Técnicos									0	0
				\$ -			\$ -	\$ -	0	0
				\$ -			\$ -	\$ -	0	0
				\$ -			\$ -	\$ -	0	0
Personal de apoyo/ practicantes									0	0
Luz Myriam Pulido	\$ 737.000	\$ -	\$ -	\$ 737.000	100%	6	\$ 4.422.000	\$ 4.422.000	0	0
									0	0
									0	0
SUBTOTAL							\$ 4.422.000	\$ 4.422.000	0	0

Anexo 1 Tabla 13 Remuneraciones, Honorarios e Incentivos

CAPACITACIÓN							
ITEM	OBJETIVOS	DESTINO Institución capacitadora/ nombre del programa	PERSONAL Personal a capacitar (indicar función en el proyecto en caso de NN)	COSTO M/\$	FINANCIAMIENTO		
					INSTITUCIONAL	EMPRESA U OTRA SOCIA INCREMENTAL (*)	CONTRAPARTE NO INCREMENTAL (*)
SCRUM	Conocer el aplicativo para la puesta en marcha del proyecto.	Internet en línea	Todos los incluidos en el proyecto	\$ 600.000		\$ 600.000	0
KONECTADOS	Aplicativo de la Empresa Konecta que nos permite conocer los objetivos a donde queremos llegar de acuerdo a las políticas establecidas por la compañía.	Página principal de la empresa	Todos los incluidos en el proyecto	\$ 250.000	\$ 250.000	0	0
SUBTOTAL				\$ 850.000	\$ 250.000	600000	0

Anexo 2 Tabla 13 Capacitación

PASAJES Y VIÁTICOS											
OBJETIVO DEL VIAJE	DESTINO	NUMERO DE PERSONA(S) QUE VIAJA(N)	VALOR UNITARIO PASAJE (M\$)	SUBTOTAL PASAJE (M\$)	VIÁTICOS DIARIOS (miles pesos diarios)	CANTIDAD DE DÍAS	SUBTOTAL VIÁTICOS (M\$)	TOTAL (M\$)	FINANCIAMIENTO		
									INSTITUCIONAL	EMPRESA U OTRA SOCIA INCREMENTAL (*)	CONTRAPARTE NO INCREMENTAL (*)
Complementar los datos recopilados y conocer los procedimientos establecidos desde la casa matriz	Medellín	1	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 20.000	5	\$ 100.000	\$ 400.000	\$ 150.000		\$ 150.000
Entrevista a Directivos en Bogotá	Bogotá	1	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 20.000	2	\$ 40.000	\$ 340.000	\$ 300.000	\$ -	\$ -
				\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
				\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
				\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
				\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL				\$ 600.000			\$ 140.000	\$ 740.000	\$ 450.000	\$ -	\$ 150.000

Anexo 3 Tabla 13 Pasajes y Viáticos

EQUIPOS								
NOMBRE DEL EQUIPO	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO		CANTIDAD UNIDADES O MESES	COSTO TOTAL M\$	INSTITUCIONAL	FINANCIAMIENTO	
		CASO ADQUISICIONES M\$/UNIDAD	CASO ARRIENDO O USO UNIDADES EXISTENTES (M\$/MES)				EMPRESA U OTRA SOCIA CONTRAPARTE INCREMENTAL (*)	NO INCREMENTAL (*)
Monitor LCD	SERIAL VN771964	\$ 90.000	0	6	\$ 540.000	\$ 540.000		
CPU CORE	SERIAL MJ025C86	\$ 1.600.000	0	6	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000		
DIADENA	SERIAL 1222372	\$ 180.000	0	6	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000		
PLANTRONICS	SERIAL 48776	\$ 95.000	0	6	\$ 570.000	\$ 570.000		
SILLA GIRATORIA	SERIAL 177554	\$ 250.000	0	6	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000		
					\$ -			
SUBTOTAL					\$ 13.290.000	\$ 13.290.000	0	0

INFRAESTRUCTURA								
NOMBRE DE LA INFRAESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO		CANTIDAD UNIDADES O MESES	COSTO TOTAL M\$	INSTITUCIONAL	FINANCIAMIENTO	
		CASO ADQUISICIONES O HABILITACIÓN M\$/UNIDAD	CASO ARRIENDO O USO UNIDADES EXISTENTES (M\$/MES)				EMPRESA U OTRA SOCIA CONTRAPARTE INCREMENTAL (*)	NO INCREMENTAL (*)
EDIFICIO BURO 24	ARRIENDO	\$ -	2500000	6	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000		
					\$ -			
SUBTOTAL					\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	0	0

Anexo 4 Tabla 13 Equipos

Anexo 5 Tabla 13 Infraestructura

SOFTWARE							
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO M\$/UNIDAD	CANTIDAD	COSTO TOTAL M\$	FINANCIAMIENTO			
				INSTITUCIONAL	EMPRESA U OTRA SOCIA CONTRAPARTE		
					INCREMENTAL (*)	NO INCREMENTAL (*)	
PROGRAMA EXCEL	\$ 400.000	6	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000,00			
OUTLOOK	\$ 72.000	6	\$ 432.000		\$ 432.000,00		
PHONERLIFE	\$ 1.200.000	6	\$ 7.200.000		\$ 7.200.000,00		
INTERNET	\$ 72.222	6	\$ 433.333		\$ 433.333,33		
			\$ -				
			\$ -				
			\$ -				
SUBTOTAL			\$ 10.465.333	\$ 2.400.000	\$ 8.065.333	\$ -	

FUNGIBLES							
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO M\$/UNIDAD	CANTIDAD	COSTO TOTAL M\$	FINANCIAMIENTO			
				INSTITUCIONAL	EMPRESA U OTRA SOCIA CONTRAPARTE		
					INCREMENTAL (*)	NO INCREMENTAL (*)	
ZOOM MEETING	\$ 4.444	180	\$ 800.000		\$ 800.000,00		
LIME	\$ 4.167	180	\$ 750.000		\$ 750.000,00		
Ace Project	\$ 8.889	180	\$ 1.600.000		\$ 1.600.000,00		
			\$ -				
			\$ -				
SUBTOTAL			\$ 3.150.000	\$ -	\$ 3.150.000,00	\$ -	

Anexo 6 Tabla 13 software

Anexo 7 Tabla 13 Fungibles

PUBLICACIONES Y SEMINARIOS						
DESCRIPCIÓN	COSTO	CANTIDAD	COSTO	INSTITUCIONAL	FINANCIAMIENTO	
	UNITARIO		TOTAL		EMPRESA U OTRA SOCIA CONTRAPARTE	
	M\$/UNIDAD		M\$		INCREMENTAL (*)	NO INCREMENTAL (*)
comunicado institucional	\$ 70.000	1	\$ 70.000	\$ 70.000		
			\$ -			
			\$ -			
SUBTOTAL			\$ 70.000	\$ 70.000	\$ -	\$ -
PROPIEDAD INTELECTUAL						
DESCRIPCIÓN	COSTO	CANTIDAD	COSTO	INSTITUCIONAL	FINANCIAMIENTO	
	UNITARIO		TOTAL		EMPRESA U OTRA SOCIA CONTRAPARTE	
	M\$/UNIDAD		M\$		INCREMENTAL (*)	NO INCREMENTAL (*)
ENCUESTAS	\$ 140.000	2	\$ 280.000			\$ 280.000
			\$ -			
			\$ -			
SUBTOTAL			\$ 280.000	\$ -	\$ -	\$ 280.000
GASTOS GENERALES E IMPREVISTOS						
DESCRIPCIÓN	COSTO	CANTIDAD	COSTO	INSTITUCIONAL	FINANCIAMIENTO	
	UNITARIO		TOTAL		EMPRESA U OTRA SOCIA CONTRAPARTE	
	M\$/UNIDAD		M\$		INCREMENTAL (*)	NO INCREMENTAL (*)
Cafeteria	\$ 60.000	6	\$ 360.000			\$ 360.000
			\$ -			
SUBTOTAL			\$ 360.000	\$ -	\$ -	\$ 360.000
GASTOS COMUNES						
DESCRIPCIÓN	COSTO	CANTIDAD	COSTO	INSTITUCIONAL	FINANCIAMIENTO	
	UNITARIO		TOTAL		EMPRESA U OTRA SOCIA CONTRAPARTE	
	M\$/UNIDAD		M\$		INCREMENTAL (*)	NO INCREMENTAL (*)
Servicios Públicos Luz	\$ 217.171	6	\$ 1.303.028			
Servicios Públicos Agua	\$ 100.171	6	\$ 601.026			
Servicio telefonía	\$ 366.569	6	\$ 2.199.415			
Mantenimiento	\$ 147.400	6	\$ 884.400			
SUBTOTAL			\$ 4.987.869	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN SUPERIOR						
DESCRIPCIÓN	COSTO	CANTIDAD	COSTO	INSTITUCIONAL	FINANCIAMIENTO	
	UNITARIO		TOTAL		EMPRESA U OTRA SOCIA CONTRAPARTE	
	M\$/UNIDAD		M\$		INCREMENTAL (*)	NO INCREMENTAL (*)
Administración	\$ 333.333	6	\$ 2.000.000			
Locaciones	\$ 2.000.000	6	\$ 12.000.000			
SUBTOTAL			\$ 14.000.000	\$ -	\$ -	\$ -

Anexo 8 Tabla 13 Otros

18.CONCLUSIONES:

- ❖ Se da a conocer las labores repetitivas como lo son la programación en los turnos y lo dispendioso que puede ser .repetir y bajar información por partida doble.
- ❖ Se establecen compromisos en las áreas por medio de actas que serán tenidas en cuenta en observaciones por parte del departamento de calidad y quedarán en libro de registro.
- ❖ Las áreas deben seguir los lineamientos de conducta y trámite de documentos sin saltarse ningún paso y determinando que es lo urgente, importante, necesario y lo que puede esperar para priorizar y no acumular tareas o dejar de ejecutarlas.
- ❖ Se establece una mejor comunicación entre los procesos dando a conocer los puntos álgidos y de mejora.
- ❖ Dados los porcentajes de cada uno de los puntos con mayor recurrencia permitió enfocar los resultados para mejorarlos.
- ❖ Se logró focalizar desde todos los puntos de la compañía la gestión que se desarrolla en cada uno de los cargos Líder, Coordinador, Gerente y Director pudiendo detectar los reproceso.

19. GLOSARIO

ANÁLISIS DE RESULTADOS: el **análisis** del **resultado** obtenido por un determinado fondo es un proceso que se desarrolla en dos etapas. Primero, se compara la rentabilidad del fondo respecto a su índice de referencia. Luego, se analiza los métodos utilizados por los gestores para llegar a ese **resultado**.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES: son las capacidades que hacen a una persona más efectiva que otra en el desempeño de una tarea o un cargo.

PERFIL DE CARGO: también llamado **perfil** ocupacional de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución o empresa.

COMPORTAMIENTOS: el comportamiento es la manera en la cual se porta o actúa un individuo en la vida o cualquier otro actor social

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La **evaluación** del **desempeño** es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

GESTIÓN POR RESULTADOS: un cambio cultural necesario en el sector público. Gobiernos efectivos, eficientes y confiables, son importantes en cualquier parte del mundo como elemento clave para alcanzar el desarrollo. ... Cada sol que le es entregado al gobierno es esencial; **por** ello la necesidad de que sea bien gastado.

RELACIONAMIENTO: se trata, por ejemplo, de la exposición que se hace un hecho. En el sentido de relato, una **relación** es, en literatura, la narración de los hechos de un viaje. Para el folclore musical, en países como Argentina y Uruguay, una **relación** es un tipo de diálogo en verso entre el hombre y la mujer.

OLIGARQUÍA: sistema de gobierno en la que el poder está en manos de unas pocas personas pertenecientes a una clase social privilegiada.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS: es la tendencia a concretar los **resultados** con unos altos niveles de calidad y rendimiento, consiste en superar los estándares propios de excelencia e incluso superarlos poco a poco.

20. BIBLIOGRAFIA

1. Norma ISO 9001- 2015
http://ejrlb.com/docs2017/NORMA_ISO9001_2015.pdf
2. Habilidades gerenciales
<https://habilidadesgerencialesaxon.wordpress.com/2011/05/21/competencias-organizacionales-niveles/>
3. Competencias organizacionales
<https://es.slideshare.net/fabian87/competencias-organizacionales>
4. [https:// konectados/index.php/layout/evaluacion-de-desarrollo](https://konectados/index.php/layout/evaluacion-de-desarrollo)
5. https://konectados/images/stories/ev_desarrollo/Diccionariode_competencias_2017.pdf
6. <https://www.definicionabc.com/social/comportamiento.php>